

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ELABORACIÓN Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA JARVANI S.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

RICARDO ANDRÉS SIMBAÑA ALBAN
DIRECTOR: ING. GENOVEVA ZAMORA M. MBA

QUITO, DICIEMBRE 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Genoveva Zamora M. MBA

LECTORES

Ing. Lisbeth Suárez

Ing. Fabián Cueva

DEDICATORIA

A mi madre por su esfuerzo y apoyo, quien ha sido mi guía en estos 23 años, la persona que me alienta a seguir adelante en la vida y en toda la carrera, y a todos aquellos quienes de alguna manera han contribuido para la culminación del presente trabajo.

Ricardo

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1.- ANTECEDENTES DE JARVANI S.A, 3

1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA, 3

1.1.1 Antecedentes, 3

1.1.2 Estructura Organizacional, 6

1.2 AMBIENTE EXTERNO, 17

1.2.1 Político, 19

1.2.2 Económico, 24

1.2.3 Legal, 28

1.2.4 Gubernamental, 44

1.3 AMBIENTE INTERNO, 47

1.3.1 Contabilidad, 48

1.3.2 Administración, 50

1.3.3 Ventas, 54

1.3.4 Operaciones, 57

2.- LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 61

2.1. INVENTARIO DE PROCESOS, 61

2.1.1 Codificación, 61

2.2. MAPA DE PROCESOS, 64

2.3. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS, 65

2.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS, 67

3.- ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, 69

3.1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS, 69

3.1.1. Diagrama Causa y Efecto, 70

3.1.2. Matriz de Impacto, 101

3.2. PROCESOS CRÍTICOS, 104

3.2.1. Análisis de Valor Agregado, 104

3.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO, 112

3.3.1. Sustento del Mejoramiento, 117

3.4. PROCESOS MEJORADOS, 118

3.4.1. Actual vs Mejorado, 125

3.5. ANALISIS COSTO BENEFICIO, 129

4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, 132

4.1 MODELO NORMATIVO, 132

4.2 CONTENIDO, 133

4.2.1. Introducción, 133

4.2.2. Antecedentes, 134

4.2.3. Marco Legal, 135

4.2.4. Procedimientos, 136

4.3 MARCO LEGAL, 136

4.3.1. Tributación, 136

4.3.2. Contratación, 139

4.3.3. Seguridad Social, 140

5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 142

5.1. CONCLUSIONES, 142

5.2. RECOMENDACIONES, 143

BIBLIOGRAFIA, 145

ANEXOS, 147

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico No. 1:** Organigrama Funcional, 7
- Gráfico No. 2:** Evaluación de la Inflación Anual, 25
- Gráfico No. 3:** Riesgo País Ecuador, 27
- Gráfico No. 4:** Mapa de Procesos, 65
- Gráfico No. 5:** Hoja de Caracterización de Procesos, 67
- Gráfico No. 6:** Diagrama Causa y Efecto: Asesoría Legal, 71
- Gráfico No. 7:** Diagrama Causa y Efecto: Plan Estratégico Anual, 73
- Gráfico No. 8:** Diagrama Causa y Efecto: Recepción, 75
- Gráfico No. 9:** Diagrama Causa y Efecto: Almacenamiento, 77
- Gráfico No. 10:** Diagrama Causa y Efecto: Demostración de Productos, 79
- Gráfico No. 11:** Diagrama Causa y Efecto: Venta, 80
- Gráfico No. 12:** Diagrama Causa y Efecto: Post Venta, 82
- Gráfico No. 13:** Diagrama Causa y Efecto: Entrega de Productos, 84
- Gráfico No. 14:** Diagrama Causa y Efecto: Facturación, 86
- Gráfico No. 15:** Diagrama Causa y Efecto: Cobranza, 88
- Gráfico No. 16:** Diagrama Causa y Efecto: Compras, 90
- Gráfico No. 17:** Diagrama Causa y Efecto: Pago Proveedores, 92
- Gráfico No. 18:** Diagrama Causa y Efecto: Contratación, 94
- Gráfico No. 19:** Diagrama Causa y Efecto: Adquisición de Suministros de Oficina, 96
- Gráfico No. 20:** Diagrama Causa y Efecto: Importación, 98
- Gráfico No. 21:** Diagrama Causa y Efecto: Requerimientos tributarios, legales y sociales, 100
- Gráfico No. 22:** Gráfico de Pareto, 103
- Gráfico No. 23:** Metodología Harrington, 105
- Gráfico No. 24:** Gráfico Tiempo – Costo (Facturación), 113
- Gráfico No. 25:** Gráfico Tiempo – Costo (Entrega), 114
- Gráfico No. 26:** Gráfico Tiempo – Costo (Post Venta), 115
- Gráfico No. 27:** Gráfico Tiempo – Costo (Recepción), 116
- Gráfico No. 28:** Gráfico Tiempo – Costo (Cobranza), 117

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1:	Integración del Capital, 3
Tabla No. 2:	Descripción de Funciones; Gerente General, 7
Tabla No. 3:	Descripción de Funciones; Gerente Administrativo, 8
Tabla No. 4:	Descripción de Funciones; Gerente de Ventas, 10
Tabla No. 5:	Descripción de Funciones; Contador, 11
Tabla No. 6:	Descripción de Funciones; Coordinador Operativo, 12
Tabla No. 7:	Descripción de Funciones; Asistente Administrativo, 13
Tabla No. 8:	Descripción de Funciones; Jefe de Ventas, 14
Tabla No. 9:	Descripción de Funciones; Vendedor, 15
Tabla No. 10:	Descripción de Funciones; Asistente Contable, 16
Tabla No. 11:	Descripción de Funciones; Auxiliar Operativo, 17
Tabla No. 12:	Variables para tamaño de PYMES, 18
Tabla No. 13:	Inventario de Procesos, 62
Tabla No. 14:	Codificación de Procesos, 63
Tabla No. 15:	Matriz de Impacto, 102
Tabla No. 16:	Tabla Pareto, 103
Tabla No. 17:	Matriz de Actividades – Facturación, 107
Tabla No. 18:	Matriz de Actividades – Entrega, 108
Tabla No. 19:	Matriz de Actividades – Post Venta, 109
Tabla No. 20:	Matriz de Actividades – Recepción, 110
Tabla No. 21:	Matriz de Actividades – Cobranza, 111
Tabla No. 22:	Tabla Salarial, 113
Tabla No. 23:	Tabla de Propuesta de Mejoramiento, 118
Tabla No. 24:	Matriz de Actividades – Facturación Mejorado, 119
Tabla No. 25:	Matriz de Actividades – Entrega Mejorado, 120
Tabla No. 26:	Matriz de Actividades – Post Venta Mejorado, 121
Tabla No. 27:	Matriz de Actividades – Recepción Mejorado, 123
Tabla No. 28:	Matriz de Actividades – Cobranza Mejorado, 124
Tabla No. 29:	Comparación Actual vs Mejorado – Facturación, 125
Tabla No. 30:	Comparación Actual vs Mejorado – Entrega, 126
Tabla No. 31:	Comparación Actual vs Mejorado – Post Venta, 127
Tabla No. 32:	Comparación Actual vs Mejorado – Recepción, 127
Tabla No. 33:	Comparación Actual vs Mejorado – Cobranza, 128
Tabla No. 34:	Ahorro generado con el mejoramiento, 129
Tabla No. 35:	Inversión para el mejoramiento, 130
Tabla No. 36:	Recuperación de la Inversión, 131

RESUMEN EJECUTIVO

Jarvani S.A. ubicada en la ciudad de Quito, constituida el 22 de julio de 1997 en el cantón Quito e inscrita en el registro mercantil el 6 de agosto de 1997, por el señor Amable Nicolás Vaca Pasarrean en calidad de Presidente y el señor Jacinto Tomas Vivar Baquero en calidad de Gerente General y representante legal de la compañía; es una empresa enfocada en brindar soluciones integrales, ágiles, rápidas y oportunas en mantenimiento industrial a empresas localizadas en el sector industrial en el Ecuador, ofrece a sus clientes grasas y lubricantes minerales, siendo distribuidores exclusivos para el Ecuador de grasas y aceites Omega y electrodos Magna, antecedentes que fueron recogidos en el primer capítulo de la investigación.

Una vez investigado el ambiente interno y externo de la empresa con los factores político, económico, legal y gubernamental del país, se realizó el levantamiento de los procesos actuales y, se procedió a graficar el mapa de procesos dividido en estratégicos, operativos y de apoyo, previa a la diagramación se desarrolló la caracterización de procesos en la que consta las entradas, salidas, clientes y proveedores, controles y recursos; con la información generada se diagramaron los procesos actuales de Jarvani S.A. la información de encuentra desarrollada en el Capítulo II.

El objetivo del Capítulo III fue el levantamiento y propuesta de mejoramiento de los procesos críticos de la empresa, permitiendo mejorar la eficiencia en sus procesos y productividad, para lo que se analizaron los procesos y la propuesta de mejoramiento; las herramientas para identificar los procesos críticos de la empresa fueron el análisis causa efecto, la matriz de impacto y el análisis de valor agregado, medios que permitieron identificar las actividades con inconvenientes y bajo porcentaje de valor agregado; los procesos críticos identificados fueron el proceso de entrega, recepción, post venta, cobranza y facturación, para los que se concibió la propuesta de mejoramiento.

La propuesta está sustentada en la optimización del uso del software de la empresa y en mejorar los controles con la implementación de normas y políticas internas, se mejoraron algunas actividades de los procesos y se eliminaron otras, posteriormente se realizó un análisis comparativo del costo hora/Hombre, valor agregado y el tiempo de ejecución de los procesos actuales versus los propuestos, el resultado fue un ahorro de \$ 3,33 h/H en la ejecución de los 5 procesos críticos de la empresa, además de un incremento del valor agregado a la empresa y al cliente.

El manual de procedimientos se detalla en el Capítulo IV y se estructura su contenido en un documento adjunto, en el que consta los procesos determinados como críticos y los normativos constando en cada uno su diagramación. Finalmente las conclusiones y recomendaciones a las que llega la investigación en el Capítulo V.

INTRODUCCION

En años recientes el Ecuador ha enfocado sus esfuerzos en el cambio de la matriz productiva, evidenciada por el interés y la participación de la empresa privada en los grandes proyectos estatales como las hidroeléctricas; en este contexto, el sector empresarial está obligado a desarrollar actividades enfocadas en el crecimiento de la demanda, haciendo uso de herramientas para gestionar la calidad y el mejoramiento continuo con el objetivo de obtener ventaja sobre los competidores.

La investigación se enfocó en mejorar los procedimientos críticos de la empresa, para lo que se utilizó el análisis causa efecto, la matriz de actividades y el análisis de valor agregado, como resultado se encontró deficiencia en los controles, bajo porcentaje de valor agregado a los clientes, uso deficiente del software y deficiencia en el uso de normas y políticas internas; la implementación de la propuesta contenida en el Manual de Procedimientos logrará cambios notables en la empresa, mejorando la cultura organizacional, gestión basada en procesos, mayor control de la calidad de los productos importados, manejo eficaz de los inventarios y eficiencia en la entrega de pedidos.

Una herramienta que ayuda a las empresas a mejorar su eficiencia y efectividad es el Manual de Procedimientos, este contribuye a la estandarización de los procesos y de la información interna de la empresa; Jarvani S.A. no cuenta con esta herramienta, lo que hace que sus actividades no sean planificadas y organizadas; el Manual de Procedimientos resultante del presente trabajo de titulación ayudará a que la empresa enfoque su gestión principalmente en los procedimientos críticos, optimizando el uso de recursos y entregando un servicio de calidad a sus clientes.

CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE JARVANI S.A.

1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1.1 Antecedentes

La compañía JARVANI S.A. fue constituida el 22 de julio de 1997 en el cantón Quito e inscrita en el registro mercantil el 6 de agosto de 1997, por el señor Amable Nicolás Vaca Pasarrean en calidad de presidente y el señor Jacinto Tomas Vivar Baquero en calidad de Gerente General y representante legal de la compañía. La integración de capital está conformada de acuerdo al siguiente detalle:

ACCIONISTA	CAPITAL TOTAL	%	No. DE ACCIONES
Jacinto Vivar	\$799.92	99.98%	19.98
Amable Vaca	\$0.08	0.02%	2.00
TOTAL	\$800.00	100.00%	20.00

Tabla 1: Integración de Capital
Fuente: Constitución de Jarvani S.A.

La compañía cuenta al momento con 10 trabajadores, repartidos en las diferentes áreas y funciones de la empresa.

JARVANI S.A. es una empresa enfocada en brindar soluciones integrales, ágiles, rápidas y oportunas en mantenimiento industrial a empresas localizadas en el sector industrial en el Ecuador.

La compañía se encuentra localizada en Quito, provincia de Pichincha, la empresa inició su actividad económica en el año 1997 y ofrece a sus clientes grasas y lubricantes minerales, siendo distribuidores exclusivos para el Ecuador de grasas y aceites Omega y electrodos Magna; en el año 2012 la empresa decide incursionar en una nueva línea de mercado y comercializar también productos 100% sintéticos, incluyendo entre sus proveedores a

Lubricantes Sentinel, que incluye los servicios de asesoría técnica para la correcta aplicación de lubricantes sintéticos y minerales.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Omega (lubricantes)
- Magna (electrodos)
- Zetalube (lubricantes)
- Epxylon (lubricantes)
- Sentinel (lubricantes sintéticos)

JARVANI S.A. es una empresa pequeña, pero en los últimos años ha tenido un crecimiento continuo debido a algunos cambios en el mercado ecuatoriano, principalmente el cambio de matriz productiva propuesta por el gobierno ecuatoriano, con la cual se espera un alto crecimiento de industrias y con ello posibles futuros clientes. Entre los principales clientes de la empresa se cuentan:

- Adelca C.A.
- EP PETROECUADOR
- Ideal Alambrec S.A.
- Palcien S.A.
- Palmeras del Ecuador S.A.
- Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

- S.J. Jersey Ecuatoriano C.A.
- Yanbal Ecuador S.A.
- Chaide y Chaide S.A.
- Ekasa S.A.
- Empresa Eléctrica Quito S.A.
- Omnibus BB Transportes S.A.
- Pasteurizadora Quito S.A.
- Petroamazonas EP
- The Tesalia Springs Company S.A.

Para gestionar la información y la comercialización de los productos la empresa utiliza algunas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S), como son el uso de la página web, redes sociales, correo electrónico, esto para la comercialización y para la gestión de la información contable se cuenta con un software especializado que ayuda a llevar un correcto control de las ventas, compras, facturación, control de inventarios y cartera de clientes.

1.1.2 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una estructura jerárquica vertical liderada por el gerente general, en el que se muestran los cargos con sus denominaciones funcionales.

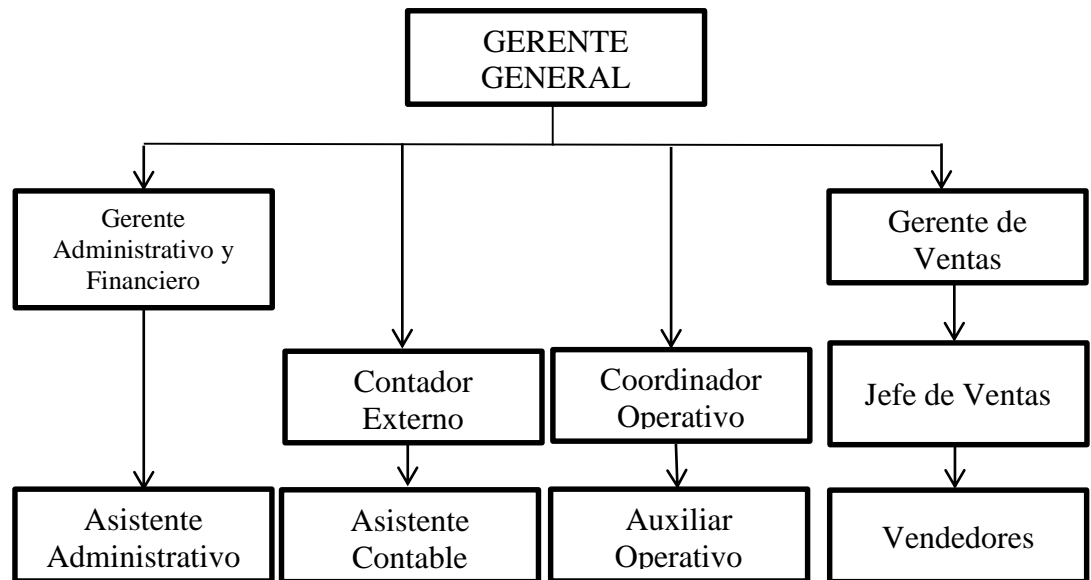


Gráfico No. 1: Organigrama Funcional
Fuente: Jarvani S.A.

A continuación se describen las funciones actualmente desempeñadas en cada uno de los cargos que constan en el organigrama.

Nombre del Cargo:	Gerente General
Objetivo del Cargo:	Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes de todos los departamentos de la empresa.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión de operaciones administrativas -Supervisión y seguimiento de Gerencia de Ventas. -Coordinar y revisar informes de la Gerencia Administrativa y Financiera. -Vigilar el cumplimiento de los programas -Establecer metas y seguimiento del cumplimiento

	<p>-Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.</p> <p>-Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</p>
--	--

Tabla 2: Descripción de Funciones; Gerente General

Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Gerente Administrativo y Financiero
Objetivo del Cargo:	Es responsable de establecer la orientación estratégica de la empresa, planificar su actividad, dirigir y supervisar a las dependencias que la conforman, coordinar y controlar el equipo humano que colabora, todo de acuerdo con criterios y políticas previamente establecidos.
Funciones del Cargo:	<p>-Coordinar la elaboración de trámites administrativos</p> <p>-Coordinación de Importaciones</p> <p>-Supervisar la elaboración de documentos financieros</p> <p>-Supervisión de documentación</p> <p>-Establecer metas para la gerencia de ventas</p> <p>-Participar en la elaboración de planes estratégicos establecidos por la Gerencia General</p> <p>-Ejecutar y controlar la asignación de los recursos planificados y presupuestados para la empresa.</p> <p>-Elaboración de reporte de análisis costo/beneficio.</p> <p>-Supervisar el cumplimiento de metas según lo planificado con Gerencia General.</p> <p>-Establecer las políticas y normas administrativas que conduzcan al fortalecimiento de los procesos.</p> <p>-Trazar pautas para que los departamentos desarrollen sus actividades conforme a los objetivos estratégicos.</p>

	-Fomentar una política de calidad que promueva la transparencia de los procesos.
--	--

Tabla 3: Descripción de Funciones; Gerente Administrativo y Financiero
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Gerente de Ventas
Objetivo del Cargo:	<p>Se encarga de preparar planes y presupuestos de ventas, debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.</p> <p>Calcular la demanda y pronosticar las ventas para determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.</p>
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Elaborar el Plan de Ventas -Elaborar el Presupuesto de Ventas -Supervisión de vendedores: visitas diarias, semanales y mensuales. -Controlar el cumplimiento de las cuotas de los vendedores -Cumplir meta de ventas mensual -Brindar asistencia técnica a los vendedores -Capacitación técnica y comercial a los vendedores -Selección de personal de ventas -Informe de ventas mensual y trimestral por zona y general -Realizar informe de seguimiento de las cotizaciones realizadas por los vendedores -Apoyo para cierre de ventas de las cotizaciones de los vendedores. -Coordinar la elaboración de informe de ventas (mensuales, trimestrales y anuales por zona y general). -Supervisión de visitas diarias de vendedores. -Planificación de reuniones

	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar la elaboración de reportes de ventas para presentación a gerencia general. -Análisis de ventas por vendedor -Preparar Pronósticos de Ventas -Preparar Pronósticos de Gastos y Viáticos -Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta -Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos. -Orientar a los vendedores sobre sus dudas y preguntas -Dar y recibir información de parte de su Equipo de Ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado. <p>Redactar informes de ventas semanales y mensuales sobre las diversas actividades realizadas por el equipo de ventas para la gerencia general.</p>
--	---

Tabla 4: Descripción de Funciones; Gerente de Ventas
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Contador
Objetivo del Cargo:	Controlar toda la parte contable de la empresa, llevar registros de todas las transacciones contables y financieras, se encarga de hacer declaraciones de impuestos.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Mantener registros y asientos contables de las diferentes cuentas de la empresa: Cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ventas, gastos, inventarios, etc. -Elaboración de balances y estado de resultados, mensuales, trimestrales y anuales. -Preparar reportes de cuentas por pagar a proveedores y conciliar las mismas. -Procesar las facturas y notas de débito de los proveedores. -Mantener actualizada la cuenta de inventario. -Conciliar los saldos de bancos contra saldos de flujo de caja. -Controlar el pago de impuestos y servicios básicos (agua, luz, teléfono, etc.) -Elaborar comprobantes de ingreso y egreso. -Controlar que las declaraciones mensuales del SRI sean declaradas y pagadas.

Tabla 5: Descripción de Funciones; Contador
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Coordinador Operativo
Objetivo del Cargo:	<p>Es el encargado de programar los despachos de la mercadería y de la revisión y actualización del inventario de productos.</p> <p>Responsable de los productos de la bodega, de recibir los productos que llegan, acomodarlos en orden, llevar las fechas de compra y de venta de la mercadería.</p>
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Envase de productos -Revisión y actualización de inventario en coordinación con auxiliar contable. -Coordinar la organización y limpieza de bodega -Seguimiento de envío de mercadería por transporte y confirmación de entrega del producto al cliente -Programar los despachos de la entrega de mercancía al Cliente.

Tabla 6: Descripción de Funciones; Coordinador Operativo
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Asistente Administrativo
Objetivo del Cargo:	Está encargado de apoyar en la logística de la gerencia administrativa como de organizar, actualizar y resguardadas con respaldos las bases de datos, así como los archivos que se utilizan en la Gerencia.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Supervisión de asistencia de personal y reglas internas de la empresa -Elaboración de órdenes de compra -Elaboración de órdenes de pago -Elaboración de liquidación de procesos -Recolección de documentación para participación en procesos de Estado -Análisis de ventas y control de cumplimiento de ventas -Redacción de informes, oficios, circulares, entre otros -Revisión de los pagos por servicios -Supervisar la recepción registro y despacho de documentos. -Coordinar la organización y archivo de documentos -Mantener actualizada la información y datos de la gerencia administrativa. -Registrar agenda de reuniones, llamadas telefónicas.

Tabla 7: Descripción de Funciones; Asistente Administrativo

Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Jefe de Ventas
Objetivo del Cargo:	Se encarga de la planificación, organización y control de todos los vendedores, elabora informes para la gerencia de ventas y ayuda en la parte logística y operativa.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Elaboración de estimaciones, estadísticas e informes de ventas para revisión de gerencia de ventas. -Brindar soporte y apoyo a los vendedores en el cálculo y emisión de cotizaciones. -Asegurar la entrega del producto solicitado por el Cliente dentro de los parámetros establecidos. -Estimar las cobranzas de los planes de pagos para mantener informado al departamento de Administración y a la Gerencia de Ventas. -Mantener un sistema de archivo preciso y fácil de usar para almacenar los documentos de ventas. -Dar seguimiento a la planificación de ventas de los vendedores -Seguimiento de cotizaciones -Elaborar informe del estado de las cotizaciones emitidas para el Gerente de Ventas. -Realizar informe de ventas mensuales, trimestrales y anuales por zona y general para la revisión de Gerencia de Ventas. -Informar a Gerencia Administrativa sobre productos solicitados que no se tengan en bodega para la entrega a los clientes.

Tabla 8: Descripción de Funciones; Jefe de Ventas
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Vendedor (es)
Objetivo del Cargo:	Tiene encomendado la venta y comercialización de los productos y servicios de la empresa, además de procurar hacer crecer el número de clientes y pedidos mediante el asesoramiento técnico para el uso de los productos.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Vender los productos y servicios de la empresa -Acordar con el Cliente las condiciones de la venta (tiempo de entrega, condiciones de pago, validez de la oferta, etc.) -Coordinación con gerencia de ventas para capacitación a clientes -Elaboración de reportes para gerencia de ventas -Prospección de nuevos clientes -Cobro de cheques de los clientes (cuando amerite) -Comunicar adecuadamente a los clientes la información acerca de los productos y servicios que comercializa la empresa. -Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos que ofrece pueden satisfacer sus necesidades. -Asesorar al cliente cómo utilizar los productos apropiadamente para que tengan un óptimo desempeño del producto. -Atender las inquietudes de los clientes: Requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, etc. -Cumplir con los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta establecidas por la gerencia de ventas. -Cumplimiento de metas y objetivos establecidos. -Mantener y retener a los clientes. -Incrementar las compras de los clientes actuales. -Organizar, planificar y ejecutar sus objetivos. -Formarse constantemente en las técnicas necesarias para su labor. -Realizar informe de gastos y viáticos respaldado con recibos y facturas.

	<ul style="list-style-type: none"> -Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la Gerencia de Ventas. -Concurrir a las reuniones de trabajo a que fuera convocado -Informa los resultados de sus visitas.
--	---

Tabla 9: Descripción de Funciones; Vendedor (es)

Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Asistente Contable
Objetivo del Cargo:	Es responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones, además recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos y mantiene registros de asientos contables de las diferentes cuentas de la empresa.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Facturación: Los vendedores van a solicitar al cliente que envíe al correo del auxiliar contable la copia del RUC del cliente. -Conciliación Bancaria -Revisión y cuadre de viáticos -Ingreso de gastos caja chica -Elaborar listado de cartera por cobrar semanalmente -Coordinación con contador para declaraciones SRI -Consolidación y cuadre de liquidación de importaciones -Elaboración de resumen de ventas y gastos mensual.

Tabla 10: Descripción de Funciones; Asistente Contable

Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

Nombre del Cargo:	Auxiliar Operativo
Objetivo del Cargo:	Está a cargo del aseo y mantenimiento de las instalaciones y bodega de la Empresa además de la cobranza, retiro y entrega de documentos.
Funciones del Cargo:	<ul style="list-style-type: none"> -Entrega de mercadería a clientes o transportistas -Organización y limpieza de bodega -Recepción de mercadería -Confirmación de cobros de acuerdo a cuadro elaborado por contabilidad -Cobranza – retiro de cheques y retenciones -Limpieza en general de instalaciones y transporte

Tabla 11: Descripción de Funciones; Auxiliar Operativo
Fuente: Manual de Funciones Jarvani S.A.

1.2. AMBIENTE EXTERNO

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) especifica que la empresa se encuentra ubicada dentro de la sección G, la misma que abarca al Comercio por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.

Esta sección comprende la venta al por mayor y al por menor (sin transformación) de todo tipo de productos y la prestación de servicios accesorios a la venta de esos productos. La venta al por mayor y la venta al por menor son los estadios finales de la distribución de productos. Los productos comprados y vendidos se denominan también mercancías. (NACIONES UNIDAS, 2009)

Dentro de la sección G la empresa se encuentra ubicada en la división 47 que especifica “Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”, esta división se limita a los denominados bienes de consumo y la subdivisión 4730 incluye a lubricantes y refrigerantes.

Esta clase comprende las siguientes actividades: Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores y motocicletas

Se incluyen también las siguientes actividades: Venta al por menor de productos lubricantes y refrigerantes para vehículos automotores (NACIONES UNIDAS, 2009)

La Comisión de la Comunidad Andina (CAN 702) establece el tamaño de las PYMES, dentro del cual se consideran componentes para determinar el tamaño de la empresa de acuerdo a, personal ocupado y valor bruto de las ventas anuales.

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (USD)	$\leq 100\ 000$	100 001-1000 000	1000 001-2000 000	2000 001-5000 000

Tabla 12: Variables para tamaño de PYMES

Fuente: CAN Decreto 702

De acuerdo con los estratos establecidos por la CAN la empresa se ubica en el Estrato II debido a que cuenta al momento con 10 empleados y su valor bruto en ventas anuales está dentro del rango de 100 001 – 1000 000 USD. Según la Superintendencia de Compañías el estrato II comprende a las pequeñas empresas.

1.2.1. Político

El modelo político imperante en el país se basa en la promulgación de decretos, reglamentos, acuerdos ministeriales y otras herramientas para el control de la administración pública y privada, los artículos que se mencionan a continuación aseveran lo dicho.

La Ley Orgánica de servicio público en el Art. 51 dispone a la Secretaria Nacional de la Administración Pública establecer las políticas, metodologías de administración institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la Administración Pública Central, Institucional y depende de la función Ejecutiva. (Presidencia de la República, 2012)

El Estatuto de Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva en el Art. 13 determina como atribución de la Secretaria Nacional de Administración Pública establecer las políticas, metodologías de gestión e innovación institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la administración pública central, institucional y dependiente, imagen gubernamental y calidad de la gestión en las entidades y organismos de la Función Ejecutiva, con quienes coordinara las acciones que sean necesarias para la correcta ejecución de dichos fines. Así también

realizara el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos y procesos de las entidades y organismos de la Función Ejecutiva que se encuentran en ejecución, así como el control, seguimiento y evaluación de la calidad en la gestión de los mismos. (Presidencia de la República, 2012)

Dentro de los decretos y reglamentos de la República del Ecuador se promulga el Acuerdo 1580 que establece los lineamientos generales para la administración por procesos en las instituciones de la Administración Pública. La administración por procesos tiene por propósito mejorar la eficacia y la eficiencia de las operaciones. Este acuerdo detalla los principios de la administración por procesos establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y específicamente en los siguientes:

a.) Evaluación permanente y mejora continua.- La administración por procesos se rige por un ciclo de mejora continua que busca incrementar las capacidades institucionales mediante una evaluación permanente, interna y externa, orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos. (Presidencia de la Republica, 2012)

b.) Enfoque en el ciudadano, beneficiario y usuario.- La administración por procesos tendrá en cuenta que el eje fundamental de la intervención pública es el ciudadano, beneficiario o usuario de los servicios públicos, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos para brindar los servicios desde la perspectiva de estos actores, mejorando la ejecución de los procesos internos y su integración. (Presidencia de la Republica, 2012)

c.) Coordinación y cooperación.- Para lograr una gestión pública de calidad, todos los órganos e instituciones de la Administración Pública contribuirán a la presentación de servicios públicos al ciudadano, beneficiario y usuario en un enfoque sistémico. Se contemplará en la administración por procesos las interacciones entre las instituciones involucradas en la prestación de los servicios públicos. (Presidencia de la Republica, 2012)

d.) Eficiencia y optimización.- La administración por procesos estará orientada a optimizar los resultados alcanzados por la institución, en relación a los recursos disponibles e invertidos en su consecución. (Presidencia de la Republica, 2012)

e.) Sostenibilidad y transparencia.- La administración por procesos, previo análisis de viabilidad, se orientará al uso de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos optimizados, con el propósito de fomentar la transparencia, incrementar el control y mantener su sostenibilidad en el tiempo. (Presidencia de la Republica, 2012)

Este decreto amparado por la Constitución, plantea elementos específicos que las organizaciones de administración pública deben seguir para mejorar sus procesos, estas nociones también pueden ser aplicadas por las empresas privadas; la mejora continua de los procesos siguen estas normas aplicables en las empresas privadas, estos modelos de administración además de beneficiar a la sociedad y clientes, también se buscan incrementar los beneficios para la empresa y sus colaboradores.

El acuerdo 1580 especifica los tipos de procesos y su clasificación en una organización, estos son: procesos gobernantes, procesos sustantivos y procesos adjetivos.

Procesos Gobernantes.- Son aquellos que proporcionan directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de la institución.

Procesos Sustantivos.- Son aquellos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución.

Procesos Adjetivos.- Son aquellos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos. (Presidencia de la Republica, 2012)

Los procesos gobernantes son los estratégicos en toda organización ya que son los procesos iniciales, encargados de establecer las directrices estratégicas a nivel de toda la empresa; los procesos sustantivos son los misionales, generalmente de nivel operacional; al igual que los Gobernantes son de mucha importancia para la empresa ya que estos procesos de encargan principalmente de la logística y las operaciones, son los que proporcionan apoyo a los procesos sustantivos.

En la administración privada los procesos en su orden comúnmente se denominan estratégicos, misionales y de apoyo.

Toda empresa debe adoptar un sistema de gestión de la calidad como decisión estratégica, ya que desarrollara y mejorara la eficacia de sus procesos para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. La ventaja principal que proporciona el sistema de gestión de la calidad es mantener el control continuo sobre los procesos dentro del sistema de gestión por procesos y sobre sus interacciones.

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad. (ISO 9001, 2008)

Para que una empresa mejore su eficiencia, debe optimizar la utilización de los recursos en todos sus procesos, consiguiendo que los costos operacionales y de apoyo generen mejores resultados financieros.

La gerencia debe establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo con base en la mejora de la calidad de todos sus procesos, estos deben ser medibles y deben tener un límite de tiempo para su cumplimiento.

Conforme a la Norma ISO 9001:2008, la gerencia de la empresa debe designar un miembro de la dirección de la organización quien debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a.- Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- b.- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- c.-Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. (ISO 9001, 2008)

Este miembro de la organización será el encargado de controlar que el sistema de gestión de la calidad sea practicado en todos los niveles de la empresa, es necesario contar con este miembro para implementar de manera correcta este sistema de gestión.

1.2.2. Económico

La economía ecuatoriana y sus connotaciones pueden afectar significativamente en el giro del negocio; el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios y de las tasas de interés, las distintas políticas fiscales y monetarias, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial a pesar de ser componentes de acción indirecta del ambiente externo. Por lo mencionado, es necesario tener un conocimiento claro de estas variables económicas, entre ellas una de las más importantes, la inflación que registra el país.

En enero de 2015, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,59% la inflación mensual y acumulada; y 3,53% la anual; mientras que para el mismo mes en el 2014 fue 0,72% la inflación mensual y acumulada; y 2,92% la anual. (Ecuador en Cifras, 2015)

En enero de 2015 se registró una inflación de 3,53% mientras que en el año 2014 en el mismo mes la inflación fue de 2,92%, lo que indica que se ha incrementado en 0,61%, esto se debe a diferentes factores sociales y económicos, el incremento se encuentra dentro del rango que normalmente crece la inflación en un año. (Ecuador en Cifras, 2015)

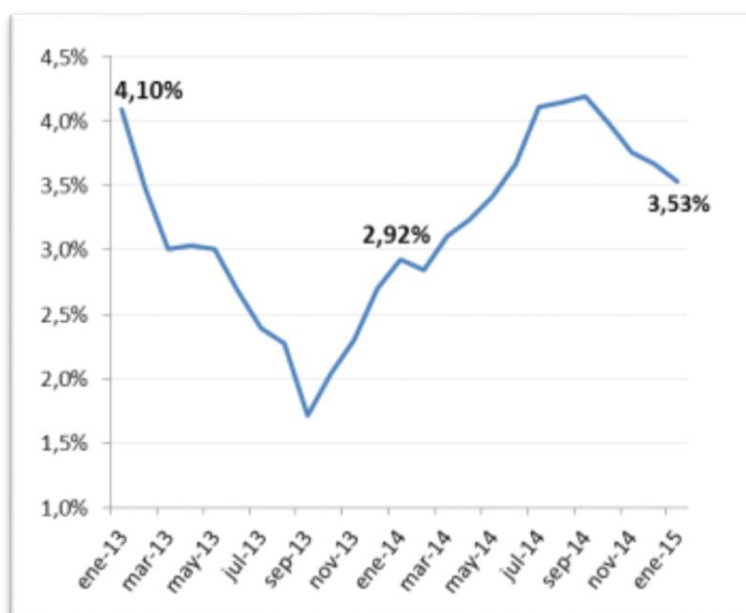


Gráfico No. 2: Evolución de la Inflación Anual
Fuente: Ecuador en Cifras

Se puede observar en la Ilustración 2 el crecimiento de la inflación en el último año, y se observa también que la inflación actual es menor que la registrada en enero de 2013.

La inflación en el mayo de 2015 se ubicó en 0,18% según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Para el quinto mes del año, el país registra una inflación acumulada de 2,66% en comparación al 1,79% que alcanzó en mayo de 2014. Mientras la inflación anual se ubicó en 4,55% frente a 3,41% del mismo mes del año anterior. (Ecuador en Cifras, 2015)

Otro factor importante de la economía a analizar es el Producto Interno Bruto (PIB), ya que se considera la variable más importante para saber el estado de la economía de un país.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima y pronostica un aumento del PIB en un 3,5% para el 2015. En el año 2013 el crecimiento del PIB fue de 3.89%, en los últimos años el país ha tenido un crecimiento constante, pero en los 3 años siguientes este crecimiento se ha frenado, principalmente debido a la baja del precio del petróleo y de algunas de las exportaciones del Ecuador debido a salvaguardas y aumento de impuestos.

La tasa de desempleo para diciembre del 2014 fue de 4,54% mientras que para el 2013 en el mismo mes fue de 4,86%, lo cual muestra que en el Ecuador esta tasa ha disminuido en 0,32%, y se espera que en el año 2015 siga disminuyendo.

Los gobiernos establecen una serie de normativas que regulan las actividades de las empresas y compañías, en algunos casos con incentivos y en otros con medidas impositivas, e incluso en ocasiones con prohibiciones. Así el ambiente político incide de distintos modos sobre las empresas, que puede ser medida con la variable denominada “Riesgo País”.

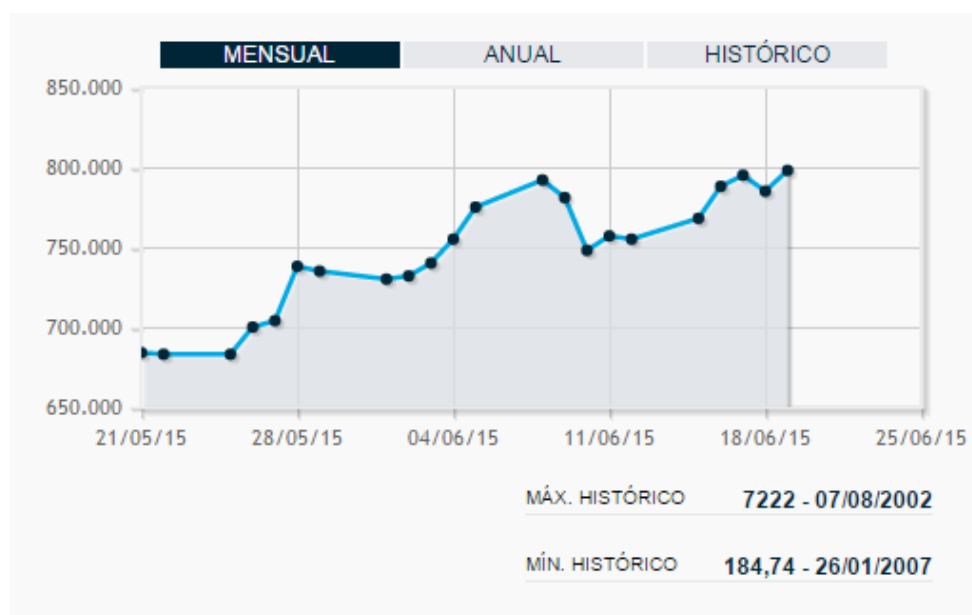


Gráfico No. 3: Riesgo País Ecuador 2015
Fuente: Ecuador en Cifras

El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos. El riesgo país se expresa en puntos básicos. 100 unidades equivalen a una sobretasa del 1%. (ECOLINK, 2014)

El riesgo país para junio de 2015 registra 798 puntos, se puede observar que mantiene una curva ascendente desde el 21 de mayo de 2015. Este indicador intenta medir el grado de confianza que muestra el país para inversionistas extranjeros, naturales o jurídicos.

Mientras menor sea el índice “Riesgo País” la confianza tiende a aumentar porque se considera que dispone de más capacidad de pago; lo contrario ocurre cuando se eleva el indicador, provocando que el estado tenga menor posibilidad de cumplir con el pago de endeudamientos acordados, que en la práctica se evidencian en el encarecimiento del endeudamiento privado con efectos negativos sobre la inversión y la consiguiente pérdida de empleo para la población económicamente activa.

1.2.3. Legal

Es imperioso tener una visión amplia del entorno que rodea a la empresa, para esto es importante tener conocimiento del marco legal, dentro de este se encuentra el Código del Trabajo de la República del Ecuador, aquí se regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores, los deberes y derechos de ambas partes y se fijan las diferentes normativas al trabajo que serán aplicadas por todos los empleadores. En el Código del Trabajo se establecen las obligaciones del empleador que es la persona o entidad a quien el trabajador prestará sus servicios, las principales obligaciones son:

Elaborar un contrato de trabajo con todos sus colaboradores; el contrato dependerá de la clase de labor que realizara el trabajador, de su horario laboral y de su remuneración, para esto el código laboral en el Art. 11 establece los distintos tipos de contratos de trabajo. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo

(COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

Este contrato debe ser inscrito y registrado en el Ministerio del Trabajo.

El empleador tiene la obligación de pagar una remuneración o salario a sus trabajadores, la que debe estar dentro de lo especificado en el Código del Trabajo o tabla salariales sectoriales y no deberá ser menor al salario mínimo establecido.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.” (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

El empleador tiene la obligación de velar por la seguridad de sus trabajadores, disponiendo de instalaciones seguras, además de contar con el “Reglamento Interno de Seguridad y Salud de los Centros de Trabajo”; en el caso de riesgos provenientes del trabajo el Código del Trabajo en el Art. 38 estipula lo siguiente:

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de

acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

El empleador debe hacerse cargo e indemnizar en caso de que alguno de sus trabajadores sufra lesiones o daños en el cumplimiento de sus actividades laborales. Para prevenir su ocurrencia el empleador debe sujetarse a las medidas de prevención, seguridad y demás disposiciones reglamentarias al instalar las fábricas, oficinas y demás lugares de trabajo.

Otras de las obligaciones del empleador es afiliar a todos tus trabajadores a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo e inclusive si se trata de un contrato a prueba; en el caso de que la remuneración del trabajador sea el sueldo básico este deberá ser de 354,00 USD para el año 2015, el empleador asumirá el porcentaje que corresponda por la seguridad social de sus trabajadores que actualmente es del 11,15%, si la jornada laboral es mayor a 8 horas diarias se deben pagar horas extras; a partir del segundo año de trabajo se deberá pagar los respectivos Fondos de Reserva y a partir del primer año las vacaciones correspondientes; el empleador o entidad contratante está en la obligación de pagar utilidades a sus trabajadores en caso de que las hubiera. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

Todos estos derechos del trabajador son irrenunciables y deben ser cumplidas de manera obligatoria por el empleador de acuerdo al Código del Trabajo.

Al igual que los empleadores tienen sus obligaciones, los trabajadores también tienen las suyas por ejemplo el cumplimiento contractual en cuanto a los horarios de trabajo que se encuentran detallada ampliamente en el Art. 45 del Código del Trabajo y son:

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con el cuidado y esmero apropiados.
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador los peligros de daños materiales que amenacen la vida
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades;
- j) Las demás establecidas en este Código. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

El trabajador debe cumplir con estas obligaciones de acuerdo a lo estipulado por la ley, de igual manera deberá evitar participar en las siguientes actividades de acuerdo a las prohibiciones para los trabajadores que se señalan en el Art. 46 del Código del Trabajo.

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspendar el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

Si incurriere en estas faltas, el empleador está en su derecho de sancionar al trabajador o trabajadores de acuerdo a lo establecido por la Ley y el Reglamento Interno de la empresa.

Es necesario también tener conocimiento de las modificaciones que ha tenido el Código del Trabajo en el 2015 luego de la aprobación de la Asamblea Nacional Constituyente; entre los cambios notables están: la eliminación del aporte fijo del estado del 40% para las pensiones jubilares del IESS, garantizando la aportación a este fondo cuando el IESS no cuente con los recursos; se establece un techo para las utilidades de los trabajadores, cuando excedan de los 24 salarios básicos unificados, cuyo excedente se destinará a la afiliación de las amas de casa; se implementa la opción de mensualización del decimotercer y decimocuarto sueldos, excepto si el empleado solicita por escrito su acumulación.

Régimen Tributario

En el análisis del ambiente externo es importante tener en cuenta la administración tributaria, para esto es necesario conocer la Ley Orgánica de Régimen Tributario; en esta ley se detallan específicamente las normas y reglamentos que las empresas del Ecuador deben cumplir en lo referente a tributación, como los plazos para pagar los impuestos, las normas para llevar los registros contables, los agentes y sujetos de retención y los demás impuestos y aranceles que la empresa está obligada a pagar de acuerdo a la ley.

La empresa debe conocer su obligatoriedad en cuanto a la contabilidad y bajo que normas y reglamentos debe trabajar, esta normativa se encuentra detallada en el Art. 34 de la ley.

Art. 34.- Contribuyentes obligados a llevar contabilidad.- Todas las sucursales y establecimientos permanentes de compañías extranjeras y las sociedades definidas como tales en la Ley de Régimen Tributario Interno, están obligadas a llevar contabilidad. Igualmente, están obligadas a llevar contabilidad, las personas naturales y las sucesiones indivisas que realicen actividades empresariales y que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado los USD 60.000 o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a USD 100.000 o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a USD 80.000. Se entiende como capital propio, la totalidad de los activos menos pasivos que posea el contribuyente, relacionados con la generación de la renta gravada. (Presidencia de la República, 2010)

Los individuos o entidades que cumplan con estos requisitos se verán en la obligación de llevar contabilidad, y elaborar registros de las transacciones de la empresa como ventas, compras, gastos sueldos, etc.; con el fin de elaborar los estados financieros y el cálculo de impuestos.

Se debe tener en cuenta que la Ley de Régimen Tributario ha tenido algunas modificaciones en los últimos años, entre las más importantes están las siguientes.

Se establece el 22% de tarifa para las sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas. La tarifa impositiva será del 25% cuando la sociedad tenga accionistas, socios, partícipes, constituyentes, beneficiarios o similares residentes o establecidos en paraísos fiscales o regímenes de menor imposición con una participación directa o indirecta, individual o conjunta, igual o superior al 50% del capital. (Attesting Group, 2015)

Se fijó una nueva tarifa para las sociedades, esta es del 22% y se aplica para sociedades extranjeras domiciliadas en el país y para las no domiciliadas en el país.

Uno de los impuestos que tuvo una variación es el Impuesto a la Salida de Divisas, el principal cambio fue la exoneración de pago de este impuesto a las importaciones de cocinas eléctricas e inducción, de sus partes o complementos.

Se establece como hecho generador del ISD cualquier mecanismo de extinción de obligaciones cuando las operaciones se realicen hacia el exterior. • Están exentos de ISD los pagos efectuados al exterior por créditos obtenidos por entidades ecuatorianas para financiar los segmentos definidos por el Comité de Política Tributaria. • Se encuentran exonerados del pago del ISD las importaciones a consumo de cocinas eléctricas y las de inducción, sus partes y piezas. (Attesting Group, 2015)

La Ley Orgánica de Régimen Tributario en sus puntos más importantes señala en el Art. 36 los principios generales, aquí consta la forma en que la empresa deber llevar la contabilidad y sus registros.

Art. 36.- Principios generales.- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, con sujeción a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en los aspectos no contemplados por las primeras. (Presidencia de la República, 2010)

Con el propósito de tributación, la empresa deberá llevar su contabilidad sujetándose a las normas ecuatorianas e internacionales de contabilidad y rigiéndose bajo la Ley de Régimen Tributario. Las empresas se encuentran también obligadas a presentar comprobantes de venta o facturas, especificados en el Art. 38.

Art. 38.- Emisión de Comprobantes de Venta.- Los sujetos pasivos deberán emitir y entregar comprobantes de venta en todas las transferencias de bienes y en la prestación de servicios que efectúen, independientemente de su valor y de los contratos celebrados. (Presidencia de la República, 2010)

La empresa está obligada a emitir comprobantes de venta cuando se ocasione transferencia de bienes o la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas ventas o transferencias no estén sujetas a tributos o estén

sometidas a tarifa cero del IVA e independientemente de las condiciones de pago. Desde finales del 2014 se ha implementado en el país la emisión de comprobantes electrónicos, estos documentos cumplen con los requisitos legales siempre que estos contengan una firma electrónica, se puede emitir electrónicamente: facturas, notas de crédito, notas de débito, comprobantes de retención y guías de remisión; el propósito de la emisión de comprobantes electrónicos es contribuir al medio ambiente mediante el ahorro de papel y de tintas de impresión.

La empresa debe contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC), sin este documento ninguna empresa o persona natural puede realizar transferencias de bienes o de servicios en el Ecuador.

Régimen Social

Debido a que la empresa cuenta con 10 trabajadores no se encuentra obligada a cumplir con el Reglamento 333 Sistema de Auditoria de Riesgos del Trabajo (SART) pero de acuerdo al Decreto Ejecutivo 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, debe contar con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud

El Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores en el Art. 21 señala la seguridad estructural de los establecimientos.

Art. 21.- SEGURIDAD ESTRUCTURAL.

1. Todos los edificios, tanto permanentes como provisionales, serán de construcción sólida, para evitar riesgos de desplome y los derivados de los agentes atmosféricos.
2. Los cimientos, pisos y demás elementos de los edificios ofrecerán resistencia suficiente para sostener con seguridad las cargas a que serán sometidos.
3. En los locales que deban sostener pesos importantes, se indicará por medio de rótulos o inscripciones visibles, las cargas máximas que puedan soportar o suspender, prohibiéndose expresamente el sobrepasar tales límites. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)

También se fijan ciertos parámetros para la construcción y ubicación de techos, suelos, paredes, pasillos, rampas, escaleras, plataformas de trabajo, puertas y salidas de emergencia todo esto con el objetivo de evitar riesgos; además se determina en qué forma se llevara a cabo la limpieza de los locales o establecimientos.

Art. 34.- LIMPIEZA DE LOCALES.

1. Los locales de trabajo y dependencias anexas deberán mantenerse siempre en buen estado de limpieza.
2. En los locales susceptibles de que se produzca polvo, la limpieza se efectuará preferentemente por medios húmedos o mediante aspiración en seco, cuando aquélla no fuera posible o resultare peligrosa.
3. Todos los locales deberán limpiarse perfectamente, fuera de las horas de trabajo, con la antelación precisa para que puedan ser ventilados durante media hora, al menos, antes de la entrada al trabajo.

4. Cuando el trabajo sea continuo, se extremarán las precauciones para evitar los efectos desagradables o nocivos del polvo o residuos, así como los entorpecimientos que la misma limpieza pueda causar en el trabajo.
5. Las operaciones de limpieza se realizarán con mayor esmero en las inmediaciones de los lugares ocupados por máquinas, aparatos o dispositivos, cuya utilización ofrezca mayor peligro. El pavimento no estará encharcado y se conservará limpio de aceite, grasa y otras materias resbaladizas.
6. Los aparatos, máquinas, instalaciones, herramientas e instrumentos, deberán mantenerse siempre en buen estado de limpieza.
7. Se evacuarán los residuos de materias primas o de fabricación, bien directamente por medio de tuberías o acumulándolos en recipientes adecuados que serán incombustibles y cerrados con tapa si los residuos resultan molestos o fácilmente combustibles.
8. Igualmente, se eliminarán las aguas residuales y las emanaciones molestas o peligrosas por procedimientos eficaces.
9. Como líquido de limpieza o desengrasado se emplearán preferentemente detergentes. En los casos que sean imprescindibles limpiar o desengrasar con gasolina y otros derivados del petróleo, se extremarán las medidas de prevención de incendios.
10. La limpieza de ventanas y tragaluces se efectuará, con la regularidad e intensidad necesaria. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014)

El IEISS y la Dirección General de Riesgos de Trabajo emiten la Resolución C.D. 390 Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, su objetivo es proteger al trabajador y empleador, mediante la prevención de los riesgos del trabajo y enfermedades profesionales u ocupacionales, incluida la reinserción laboral. Su ámbito de aplicación es:

Art. 2.- Regula la entrega de prestaciones del Seguro General de Riesgos del Trabajo, que cubren toda lesión corporal y estado mórbido originado con ocasión o por consecuencia del trabajo que realiza el afiliado, incluidos los que se originen durante los desplazamientos entre su domicilio y lugar de trabajo. Son sujetos de protección: el trabajador en relación de dependencia, así como los trabajadores sin relación de dependencia o autónomos que comprende: el trabajador autónomo, el profesional en libre ejercicio, el

administrador o patrono de un negocio, el dueño de una empresa unipersonal, el menor trabajador independiente, y los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. (Consejo Directivo IESS, 2014)

El Reglamento General de Riesgos del Trabajo señala algunos principios con el objetivo de prevenir riesgos, entre ellos la verificación constante de la salud de los trabajadores con el fin de evitar enfermedades propias de la profesión u ocupación, también la identificación de los riesgos laborales y la planificación de riesgos adecuada para responder correctamente en caso de que ocurran.

Art. 3.- Principios de la Acción Preventiva.- En materia de riesgos del trabajo la acción preventiva se fundamenta en los siguientes principios:

- a) Eliminación y control de riesgos en su origen;
- b) Planificación para la prevención, integrando a ella la técnica, la organización del trabajo, las condiciones de trabajo, las relaciones sociales y la influencia de los factores ambientales;
- c) Identificación, medición, evaluación y control de los riesgos de los ambientes laborales;
- d) Adopción de medidas de control, que prioricen la protección colectiva a la individual;
- e) Información, formación, capacitación y adiestramiento a los trabajadores en el desarrollo seguro de sus actividades;
- f) Asignación de las tareas en función de las capacidades de los trabajadores;
- g) Detección de las enfermedades profesionales u ocupacionales; y,
- h) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación a los factores de riesgo. (Consejo Directivo IESS, 2014)

La empresa deberá tomar en cuenta los eventos que pueden ser considerados como accidentes laborales dentro o fuera del lugar del trabajo, como consecuencia del desempeño de actividades laborales ordenadas por su jefe o

empleador y todo daño o perjuicio que ocurriere; estos eventos se detallan en el Art. 8 de Reglamento General de Riesgos del Trabajo.

Art. 8.- Eventos Calificados como Accidentes de Trabajo.- Para efectos de la concesión de las prestaciones del Seguro de Riesgos del Trabajo, se considera accidente de trabajo:

- a) El que se produjere en el lugar de trabajo, o fuera de él, con ocasión o como consecuencia del mismo, o por el desempeño de las actividades a las que se dedica el afiliado sin relación de dependencia o autónomo, conforme el registro que conste en el IESS;
- b) El que ocurriere en la ejecución del trabajo a órdenes del empleador, en misión o comisión de servicio, fuera del propio lugar de trabajo, con ocasión o como consecuencia de las actividades encomendadas;
- c) El que ocurriere por la acción de terceras personas o por acción del empleador o de otro trabajador durante la ejecución de las tareas y que tuviere relación con el trabajo;
- d) El que sobreviniere durante las pausas o interrupciones de las labores, si el trabajador se hallare a orden o disposición del patrono; y,
- e) El que ocurriere con ocasión o como consecuencia del desempeño de actividades gremiales o sindicales de organizaciones legalmente reconocidas o en formación. (Consejo Directivo IESS, 2014)

En el caso que se originara un accidente laboral en el que el trabajador sufra alguna lesión o se vea perjudicada su salud, el empleador se verá en la obligación de hacerse cargo de los gastos que ocasione este incidente; este pago o subsidio se le dará al trabajador desde el día siguiente al accidente y será de máximo por el periodo de un año.

Art. 24.- Inicio y Pago del Subsidio.- El pago de subsidio por incapacidad temporal, en el caso de trabajadores sujetos al Código del Trabajo, comenzará desde el día siguiente de producida la misma y se entregará hasta por un máximo de un (1) año, contabilizado en días. El pago de subsidio por riesgos del trabajo a los servidores públicos se iniciará desde el día siguiente

de finalizada la licencia por enfermedad a que se refiere la Ley Orgánica de Servicio Público, hasta que complete un máximo de un (1) año, contabilizado en días desde el día siguiente de producida la incapacidad. (Consejo Directivo IESS, 2014)

El Código del Trabajo mediante el Acuerdo Ministerial 220 dispone las directrices para la elaboración del Reglamento Interno de Seguridad y Salud, este reglamento debidamente inscrito será parte de los documentos legales de la empresa, por esto se recomienda que se integre una comisión para su elaboración; este reglamento incluirán solo reglas.

El reglamento de seguridad impone algunos requisitos para las empresas dependiendo de su tamaño, entre ellas, contar con Comité de Seguridad, Departamento de Seguridad, servicio médico, programas de capacitación para la prevención de riesgos, planes de contingencia, registro de accidentes, exámenes médicos preventivos y periódicos, entre otros.

- a) Presentación del Reglamento Interno de Seguridad y Salud, acompañado del Examen Inicial de Riesgos, para su aprobación. Cada dos años, se solicitará renovación, adjuntando Evaluación de Riesgos actualizada.
- b) Presentación de la nómina de integrantes del Comité paritario de Seguridad y Salud, acompañado de su Programa Anual de trabajo, solicitando aprobación y registro.
- c) Presentación del consolidado semestral de registros de accidentes de trabajo y morbilidad laboral. Meses de enero y julio. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2010)

1.2.4. Gubernamental

El Gobierno de la Revolución Ciudadana ha puesto sus esfuerzos en el desarrollo de la infraestructura del país, mediante la construcción de vías, planteles educativos, hospitales y la renovación de aeropuertos y puertos marítimos; el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo son los entes encargados del desarrollo y construcción de obras planificadas en el país; en los últimos años el gobierno ha mantenido un alto gasto destinado a la construcción de obras sobre todo viales.

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, desde el 15 de enero de 2007 hasta la fecha, invierte alrededor de 3.450 millones de dólares, entre otras labores, en la construcción, reconstrucción, mejoramiento, ampliación, rectificación, rehabilitación, terminación, mantenimiento, remodelación y recapeo, en alrededor de 5.000 kilómetros de carreteras, puentes, puertos y aeropuertos, ubicados en todo el país. (Ministerio de Obras Públicas, 2014)

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas tiene como obligación hacer que las compañías encargadas de la construcción de las obras, contraten a habitantes de los sectores aledaños a las obras, debiendo ser al menos el 20% del total de trabajadores contratados.

La intervención en desarrollo vial del país se espera permita el progreso de sectores agrícolas, comerciales, productivos, ganaderos y turísticos, los mismos que estaban alejados del desarrollo y crecimiento económico al no contar con vías, puertos y aeropuertos que facilite el traslado de los factores productivos y personas.

El número de kilómetros de carreteras ha crecido en los últimos años, debido al desarrollo de la red vial y el aumento de inversión gubernamental iniciada en el Gobierno de Alfredo Palacio (Abril 2005 - Enero 2007) con este propósito, estas carreteras están es su mayoría administradas de forma directa por el estado a través de los GADs y algunas cuentan con administración concesionada a empresas privadas.

Como rector del desarrollo de la red vial estatal, tiene a su cargo 8.653,6 kilómetros de carreteras, de las cuales 6.741 son administradas de forma directa, 1.350 km están concesionadas y 562 km delegadas a los consejos provinciales. Actualmente, se ha intervenido en 4.860 km de carreteras y 16.970 metros lineales de puentes, de los cuales el 54% son destinados a trabajos de reconstrucción, mejoramiento y rehabilitación. (Ministerio de Obras Públicas, 2014)

El Plan Nacional de Modernización del Sistema Aeroportuario incluye el mantenimiento, remodelación, rehabilitación, reforzamiento de pistas o

construcción de nuevos aeropuertos, el cual ha tenido un incremento de su inversión y se ha logrado realizar trabajos en los distintos aeropuertos del país.

Desde el 7 de septiembre de 2007 hasta octubre del 2010, se invirtió un total de 176'862.775,54 dólares, en la ejecución del Plan Nacional de Modernización del Sistema Aeroportuario, interviniendo de forma inmediata en la culminación de los estudios para obras de mantenimiento de pistas y/o construcción de nuevos aeropuertos. A un monto de 84'104.731,14 dólares, se ha concluido la remodelación, rehabilitación, reforzamiento, entre otras labores en los aeropuertos de San Cristóbal, Lago Agrio, Salinas, Francisco de Orellana, Esmeraldas, Portoviejo, Loja, Cotopaxi, y Macas. (Ministerio de Obras Públicas, 2014)

Se ha intervenido además en la construcción y mantenimiento de puertos fluviales y se aumentado el control del transporte marítimo con el fin de servir mejor al ciudadano y mejorar la productividad de los sectores fluviales del país.

Con una inversión superior a los 352 millones de dólares, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, ejecuta un total de 108 proyectos portuarios en las ciudades de Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar, los cuales se encontraban en malas condiciones; y hoy han mejorado gracias a la implementación del nuevo Plan Maestro de Desarrollo Portuario incluido en el Plan de Desarrollo Nacional. (Ministerio de Obras Públicas, 2014)

Asimismo se ha hecho una gran inversión en la construcción de hidroeléctricas, con el objetivo de contar con fuentes de energía ecológicamente responsables y

además disminuir la dependencia de los productos hidrocarburíferos y sobre todo del gas ya que este recibe un subsidio del gobierno.

El estudio del ambiente externo proporciona a la empresa información valiosa sobre el marco legal y reglamentario en el que se desenvuelve entre las que se destacan, el cambio de las políticas de gobierno, el aumento de intereses y aranceles para importación de productos y los factores sociales en cuanto a las obligaciones y derechos tanto del empleador como del trabajador. La empresa debería elaborar estrategias que ayuden a su crecimiento identificando las oportunidades y amenazas que se presentan; los objetivos que se planteen deberán ser capaces de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

1.3. AMBIENTE INTERNO

La empresa para el correcto desempeño de sus operaciones se encuentra dividida en cuatro departamentos, los mismos que son: Contabilidad, Administración, Ventas y Operaciones; para realizar el análisis interno de la empresa se seguirá la metodología de Fred David que consiste en realizar preguntas a cada uno de los departamentos de la empresa con el propósito de recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa; esta información permite conocer las principales fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa.

1.3.1 Contabilidad

El departamento de contabilidad está conformado por un contador quien es el encargado de este departamento, también se cuenta con el auxiliar contable que se encarga de la parte operativa del área.

Para este departamento se ha elaborado un cuestionario para conocer de manera interna y contable en qué estado se encuentra la empresa; las preguntas tratan de la relación con los accionistas, análisis del capital de trabajo, endeudamiento y procesos contables internos.

La encuesta realizada y sus respuestas se adjuntan en el Anexo 1, a continuación se analiza la situación interna del departamento contable.

Experiencia y Capacitación

El personal encargado de esta área ha desempeñado una excelente labor a lo largo del tiempo, el hecho de que tengan una amplia experiencia hace que el departamento funcione de manera eficiente.

Sistema Contable

El sistema SYCO empleado, es una herramienta idónea para el tamaño actual de la compañía y permite tener actualizado los datos para cumplir con las declaraciones legales en los ámbitos de tributación y seguridad social.

Facturación Electrónica

La empresa al no contar con facturación electrónica puede enfrentar una posible debilidad frente a otras empresas que si cuentan con este proceso.

Inventarios

La empresa lleva un control eficiente de los inventarios apoyándose en el sistema SYCO, las verificaciones periódicas son de soporte para el control de existencia y para que no falten productos en la bodega.

Presupuestación de Capital

Esta actividad debería hacerse con un proceso predeterminado y no de manera empírica, esto ayudaría a mejorar la eficacia en el momento de tomar decisiones.

Endeudamiento

La empresa al mantener endeudamiento con una tarjeta de crédito tiene un alto costo por conceptos de interés, lo mejor sería contar con una línea de crédito con alguna institución financiera.

En conclusión, el departamento de contabilidad cuenta con un buen equipo de trabajo que cuenta con años de experiencia lo que es de mucha ayuda para el manejo de esta área, la empresa al contar con un sistema contable puede tener un control más exacto de los activos y productos de la empresa, la debilidad de este departamento es que no cuenta con facturación electrónica la cual ha sido una tendencia y la mayoría de empresas hoy en día lo usa.

1.3.2 Administración

El departamento administrativo está constituido por el Gerente Administrativo y por el Asistente Administrativo, las principales funciones de este departamento es planeación, organización, administración del personal y control, una correcta planeación de la empresa es de ayuda en posibles eventualidades o cambios inesperados que sufra el mercado o la empresa en forma interna.

La encuesta realizada y sus respuestas se adjuntan en el Anexo 2, a continuación se analiza la situación interna del departamento administrativo.

Administración Estratégica

Tendría un mejor impacto en la empresa si las decisiones y estrategias se hicieran tomando en cuenta además de la experiencia la parte conceptual de la administración.

Objetivos

Se deberían dar a conocer los objetivos de la empresa de manera más frecuente a los trabajadores ya que ayudaría en la motivación del personal y se tendrían claras las metas a alcanzar.

Planeación

La planificación que realiza la empresa de manera general no es suficiente para que sea de alto impacto a todos los niveles de la empresa, para esto sería necesario que se realice también una planificación por cada uno de los departamentos.

Delegación de Autoridad

La delegación de autoridad se hace de una manera correcta ya que la empresa se rige a un organigrama estructural jerárquico además que se tienen claras las funciones de cada puesto de trabajo.

Estructura Organizacional

La empresa se encuentra bien estructurada debido a que se rige al organigrama en el que se encuentra definida la jerarquía, actividades y funciones que debe cumplir cada trabajador.

Descripción de puestos

Al contar con un manual de funciones la empresa puede guiar de manera correcta a nuevos trabajadores y controlar a los antiguos en el cumplimiento de las funciones de su cargo.

Motivación laboral

La empresa cuenta con motivaciones salariales para los vendedores por cumplimiento de metas y por ventas, esto hace que su motivación sea alta, además que al inicio de cada año se dan a conocer los objetivos a cumplir para motivar a los trabajadores.

Rotación y Ausentismo

Podría ser perjudicial para la empresa mantener el índice de rotación alto debido a que no se aprovecha la curva de aprendizaje para mejorar su productividad.

Mecanismos de Control

La empresa ha implantado controles y seguimiento a las actividades de los vendedores, como el uso de hojas de visitas en el que consta que cliente se visitó, que día fue, que periodo de tiempo tardo y que productos fueron demostrados por los vendedores.

Accionistas

El hecho de que la empresa lleve una buena relación con su accionista es positivo ya que se puede tener un buen ambiente laboral y se puede tomar decisiones de manera unánime.

En conclusión, el departamento administrativo está fuertemente constituido principalmente por la experiencia que ha obtenido la empresa a lo largo de los años, lo que ocasiona que se establezcan estrategias de manera empírica y no basadas de manera conceptual en la administración estratégica, la administración de la empresa es óptima debido a que cuenta con una estructura

organizacional jerárquica y a que tiene objetivos y metas bien establecidos aunque no son correctamente comunicados lo que perjudica en la motivación del personal.

1.3.3 Ventas

El departamento de ventas y en especial los vendedores son la fuerza que mueve la empresa ya que son los encargados de comercializar los productos y servicios de la empresa además de conseguir el capital de trabajo para la continuidad y crecimiento de la empresa, este departamento está integrado por un Gerente de Ventas, un Jefe de Ventas y vendedores; ellos se encuentran bajo la supervisión del Gerente General de la empresa.

La encuesta realizada y sus respuestas se adjuntan en el Anexo 3, a continuación se analiza la situación interna del departamento de ventas.

Estrategia de Ventas

Se podría aumentar el volumen de ventas si además de elaborar estrategias basadas en la experiencia que ha recolectado la empresa se hace también empleando conceptos administrativos y estrategias elaboradas de ventas.

Motivación Vendedores

La motivación salarial que reciben los vendedores por parte de la empresa es determinante para que los vendedores se encuentren comprometidos a vender más y a conseguir nuevos clientes para la empresa.

Cuota de ventas

Al contar los vendedores con una cuota de ventas por cumplir es exigido más a vender, ya que si no cumple con dicha cuota no recibe su bonificación, estas cuotas varían dependiendo del vendedor y el área a la que se le ha asignado.

Motivación Salarial

Los vendedores están comprometidos con la empresa y con la venta de sus productos gracias a las comisiones que reciben por cada venta y por el cumplimiento de las cuotas de venta.

Visita de Clientes

Con la implementación en la empresa de hojas de ruta y hojas de visita se ha mejorado en la parte de control a los vendedores ya que se conoce día a día que hizo cada vendedor y cuantos clientes visito, aunque aún hay muchas cosas por mejorar en el tema de control.

Cobranza

Al encargarse los vendedores de la cobranza puede ser perjudicial para la empresa ya que puede presentarse conflicto de intereses además de que este proceso lleva tiempo al vendedor el mismo que podría ser utilizado para aumentar las ventas.

Cartera de Clientes

Los vendedores están en la obligación de visitar periódicamente nuevos clientes y realizar demostraciones de los productos de la empresa, estas demostraciones son de mucha ayuda para conseguir nuevos clientes ya que se observa la calidad y eficiencia de los productos que ofrece la empresa.

En conclusión, el área de ventas de la empresa se encuentra altamente motivada constantemente debido a los incentivos salariales como comisiones por ventas y por el cumplimiento de cuotas y metas, los vendedores tienen la obligación de ampliar continuamente la cartera de clientes de la empresa además de encargarse también de cobrar a sus clientes lo que es discordante con la función principal de los vendedores que es vender debido a que esta función los distrae y lleva tiempo que podrían ser utilizado para maximizar las ventas, este proceso debería ser realizado por separado.

1.3.4 Operaciones

Este departamento está a cargo de toda la logística interna de la empresa, esta área está constituida por un coordinador operativo y un auxiliar operativo quienes se encargan principalmente del despacho y recepción de los productos de la empresa.

La encuesta realizada y sus respuestas se adjuntan en el Anexo 4, a continuación se analiza la situación interna del departamento operativo.

Calidad de Productos

Al comercializar productos de alta calidad la empresa cuenta con una alta confiabilidad por parte de sus clientes y es más fácil para venderlos y conseguir nuevos potenciales clientes.

Equipos

Los equipos son utilizados eficazmente ya que las entregas y la distribución de los productos se hacen de manera rápida y dentro de los tiempos pre establecidos.

Estado de los Equipos

En su mayoría los equipos utilizados en bodega son nuevos y se encuentran en óptimas condiciones con lo cual se evitan retrasos por daños y fallas en los equipos usados para la movilización.

Control de inventario

Es necesario tener un control físico de los productos en bodega más seguido para evitar retrasos en la entrega de pedidos por falta de disponibilidad y desabastecimiento de productos.

Tiempos de Entrega

Es esencial que las entregas se hagan dentro del periodo pre establecido con el cliente para ganar confiabilidad y crear una preferencia ante los competidores con los clientes.

Instalaciones

Es preponderante que las instalaciones cuenten con señalética y salidas de emergencia, debido que la empresa comercializa productos en su mayoría inflamables.

En conclusión, el departamento operativo cumple eficientemente con la logística interna de la empresa, la que conlleva principalmente la distribución y entrega de los productos a los clientes, las actividades de este departamento son en su mayoría hechas dentro de los rangos de tiempo establecidos, en el único escenario en que se registran retrasos es cuando los productos que requiere el cliente no se encuentran disponibles en bodega, esto debido principalmente a retrasos en aduana de los productos o fallas en la toma de los inventarios.

Luego del análisis del ambiente interno en el que se han analizado las áreas de la empresa que incluye operaciones, contabilidad, administración y ventas, se ha ampliado la visión acerca de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa; se han encontrado debilidades como que la empresa no cuenta con facturación electrónica, las estrategias son hechas de manera empírica, no se basan en conceptos administrativos, las metas y objetivos no son comunicados apropiadamente, la cobranza lo hacen los vendedores, existen retrasos en la entrega de pedidos por la falta de disponibilidad en bodega.

Se detectaron también puntos fuertes o fortalezas dentro del análisis interno de la empresa como el hecho que la empresa cuenta con un equipo de trabajo con experiencia altamente capacitado, la empresa ha recolectado experiencia en todos sus años en el mercado, usa un sistema contable (SYCO), tiene una buena estructura organizacional, los vendedores se encuentran altamente

motivados debido a los incentivos salariales que entrega la empresa además cuenta con el equipo y tecnología necesaria para la logística de los productos.

CAPITULO II

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.1. INVENTARIO DE PROCESOS

Conforme al organigrama de Jarvani S.A. situado en la Ilustración 1 la empresa cuenta con procesos estratégicos, operativos y de apoyo por lo que se ha solicitado a cada área de la empresa identificar los mismos para elaborar el inventario de procesos, el inventario se representó gráficamente en una tabla para identificar la interrelación de procesos entre áreas.

<div>Área</div> <div>Procesos</div>	Administración	Contabilidad	Ventas	Operaciones
Asesoría Legal				
Plan Estratégico Anual				
Recepción				
Almacenamiento				
Demostración de Productos				
Venta				
Post Venta				
Entrega de Productos				
Emisión de Facturas				
Cobranza				
Compras				
Pago Proveedores				
Contratación				
Adquisición suministros de Oficina				
Importación				
Requerimientos tributarios, legales y sociales				

Tabla 13: Inventario de Procesos
Fuente: Jarvani S.A.

2.1.1. Codificación

Para la codificación de los procesos y subprocesos se va a usar un código dependiendo de a qué tipo de proceso pertenezca, es decir para los procesos estratégicos se va a usar el código (PE), los procesos operativos se los identificara con el código (PO) mientras que los procesos de apoyo serán (PA).

	MACROPROCESOS		PROCESOS	
	Descripción	Código Proceso	Descripción	Código Subproceso
PROCESOS ESTRATEGICOS (PE)	Marco Legal	PE1	Asesoría Legal	PE1.1
	Planificación Estratégica	PE2	Plan Estratégico Anual	PE2.1
PROCESOS OPERATIVOS (PO)	Recepción y Almacenamiento	PO1	Recepción	PO1.1
			Almacenamiento	PO1.2
	Comercialización y Ventas	PO2	Demostración de Productos	PO2.1
			Venta	PO2.2
			Post Venta	PO2.3
	Distribución y Entrega	PO3	Entrega de Productos	PO3.1
	Facturación	PO4	Emisión de Facturas	PO4.1
PROCESOS DE APOYO (PA)	Cobranza	PO5	Cobranza	PO5.1
	Adquisiciones	PA1	Compras	PA1.1
			Pago Proveedores	PA1.2
	Gestión Administrativa	PA2	Contratación	PA2.1
			Adquisición suministros de oficina	PA2.2
	Importaciones	PA3	Importación	PA3.1
	Gestión Contable	PA4	Requerimientos tributarios, legales y sociales	PA4.1

Tabla 14: Codificación de Procesos
Fuente: Jarvani S.A.

2.2. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es un inventario gráfico de los procesos de la empresa, donde se observa la relación entre áreas y procesos y quienes son los responsables de cada uno de ellos. En el mapa los procesos de la empresa se dividen en estratégicos, operacionales y de apoyo.

Como todas las representaciones gráficas, no deja de ser una herramienta para pasar determinados mensajes, enfoque a proceso y al cliente, lo que es y lo que hace la empresa y facilitar la ubicación de las personas y su relación profesional. El Mapa de procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de Gestión porque comparten datos e información; recordemos que los productos tienen que estar caracterizados. (Fernández, 2012)

El mapa de procesos es una herramienta eficaz para reflejar la realidad de la empresa, al igual que permite orientar a la empresa hacia el cliente eliminando barreras departamentales debido que permite integrar eficazmente procesos compartidos entre áreas y trabajadores enfocándose en mejorar continuamente los procesos y disminuir sus tiempos de ejecución.

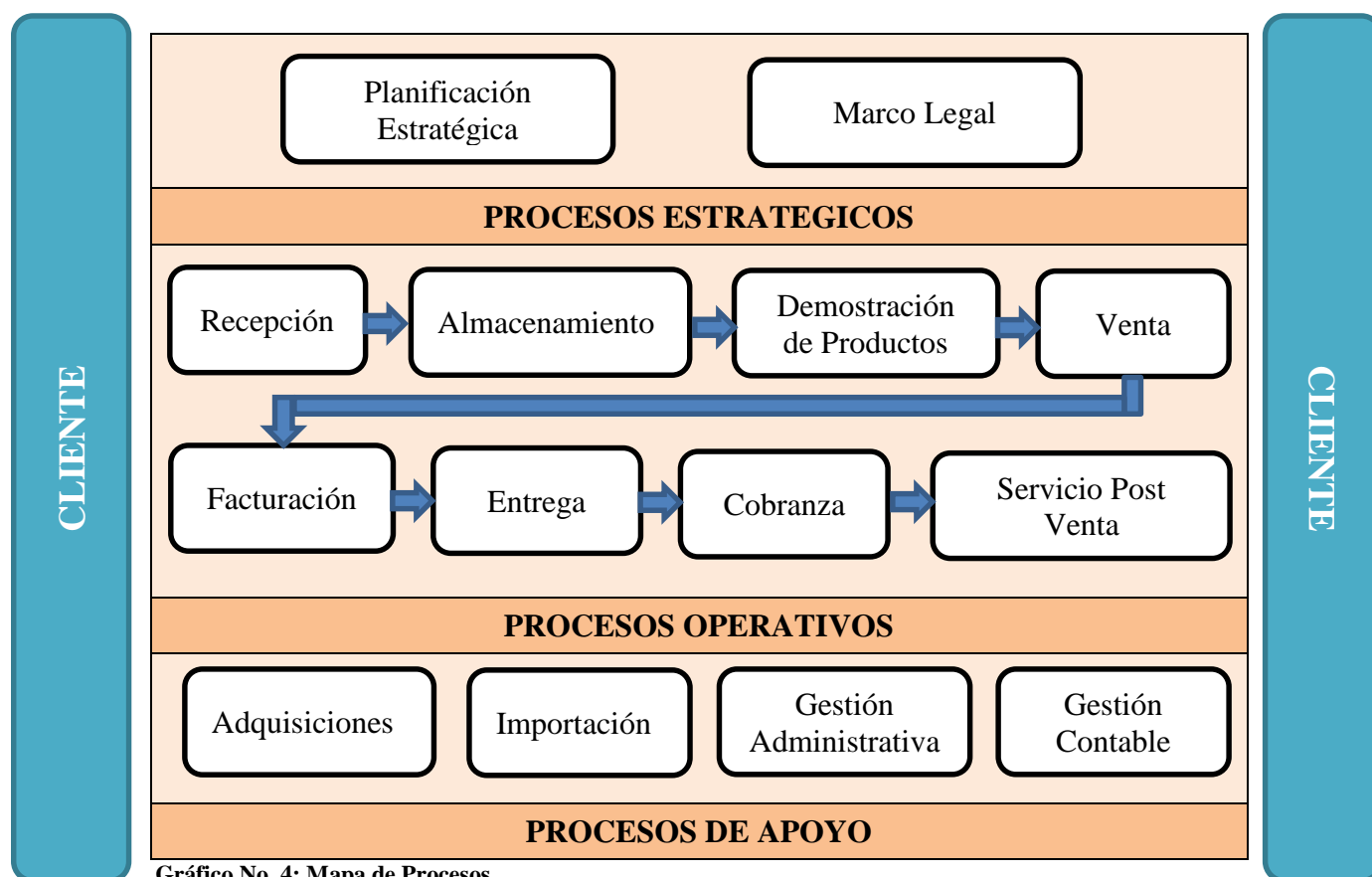


Gráfico No. 4: Mapa de Procesos
Fuente: Jarvani S.A.


2.3. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

En la caracterización se determinan las interacciones de los procesos, las entradas y salidas y en qué forma existe una conexión entre procesos además que se establece indicadores para medir los resultados de los procesos.

Documento que describe esquemáticamente la secuencia de actividades que se deben seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo de un proceso. Las caracterizaciones incluyen diagramas de flujo, de acuerdo con el tipo establecido por la organización y remiten a los formatos, instructivos y registros. (Tobón, 2008)

El formato para la caracterización de procesos se refiere a dos modelos propuestos por Luis Fernando Agudelo Tobón y Diego Gonzales, que mantienen todos los requerimientos de caracterización que son proveedores, entradas, clientes, salidas, actividades, recursos, parámetros de control, documentos y procesos de soporte.

El registro que se usara se muestra en la siguiente ilustración, las hojas de caracterización de los procesos de la empresa se encuentra desde el ANEXO 5 al ANEXO 20.

 JARVANI S.A La solución perfecta...		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	
Proceso:		Edición: No. 00	Código:
Responsable(s):		Fecha:	
Objetivo:			

PROVEEDORES	PROCESO (ACTIVIDADES)	SALIDAS
↓		↑
ENTRADAS		CLIENTES
RECURSOS	PARAMETROS DE CONTROL	DOCUMENTOS
FISICOS:		
ECONÓMICOS:		
RRHH:		
	PROCESOS DE SOPORTE	

Gráfico No. 5: Hoja de Caracterización de Procesos

Fuente: Gestión por procesos; Luis Agudelo, Diego Gonzales

2.4. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Los procesos se van a diagramar en Microsoft Visio siguiendo las normas del Instituto Americano de Estándares Nacionales "ANSI" por sus siglas en inglés, quien es el regulador del sistema de normalización que tiene como objetivo mejorar la competitividad y la calidad de vida con la promoción de normas, sistemas de evaluación y la acreditación de las competencias de las organizaciones conforme a las normas.

El Instituto supervisa la creación, promulgación y uso de miles de normas y directrices que afectan directamente a las empresas, en casi todos los sectores: desde los dispositivos acústicos de equipos de construcción, de los productos lácteos y la producción ganadera de la distribución de energía, y muchos más. ANSI también participa activamente en la acreditación - la evaluación de la competencia de las organizaciones que determinan la conformidad con las normas. (ANSI, 2012)

Se diagramaron los principales procesos de la empresa que incluyen procesos estratégicos, operacionales y de apoyo, los diagramas de flujo se hicieron a nivel de actividades y se usó diferentes colores para documentos y factores externos e internos, para los documentos de la empresa se usó el color azul mientras que para los externos el rojo. Los procesos diagramados se muestran en la parte de anexos desde el ANEXO 21 al ANEXO 36.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

3.1. HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

Una vez que se han mapeado, caracterizado y diagramado los procesos con la situación actual de la empresa es necesario analizarlos para localizar los que estén o se encuentren en situación crítica, por tanto se corresponde al mejoramiento de los procesos con el Ciclo PHVA de Deming, esta metodología se enfoca en cuatro pasos específicos para lograr como objetivo la mejora continua, los pasos o partes de este ciclo son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

El círculo de Deming lo componen 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. La aplicación de esta metodología está enfocada principalmente para ser usada en empresas y organizaciones. (Bernal, 2013)

3.1.1. Diagrama Causa y Efecto

Una de las herramientas que se usará para reconocer los procesos críticos de la empresa será el diagrama causa y efecto también llamado espina de pescado, este diagrama permite encontrar la raíz de los problemas y su causa probable, cuenta con varias ramas, en las ramas principales del diagrama se ubican las causas en categorías generales y se desglosan en ramas secundarias y terciarias hasta que se identifique las causas sobre las que se puede trabajar o actuar.

Ilustran la relación entre las características (los resultados de un proceso) y aquellas causas que, por razones técnicas, se considere que ejercen un efecto sobre el proceso. Permiten que se resuman todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso. Cuando se utilizan junto con otras herramientas estadísticas, tales como los diagramas de Pareto, los diagramas de causa y efecto son útiles para promover la mejora del proceso según prioridades. (Ishikawa, 2012)

Para la identificación de las ramas principales del diagrama se usa el método de las cinco emes, es un sistema de análisis que abarcan las posibles causas de un problema y permite detectar la causa raíz de un problema de manera eficaz, las 5 emes incluyen Maquinaria, Método, Mano de Obra, Medio Ambiente y Materia Prima. A continuación se realiza el análisis para cada uno de los procesos de la empresa.

Diagrama Causa y Efecto: Asesoría Legal

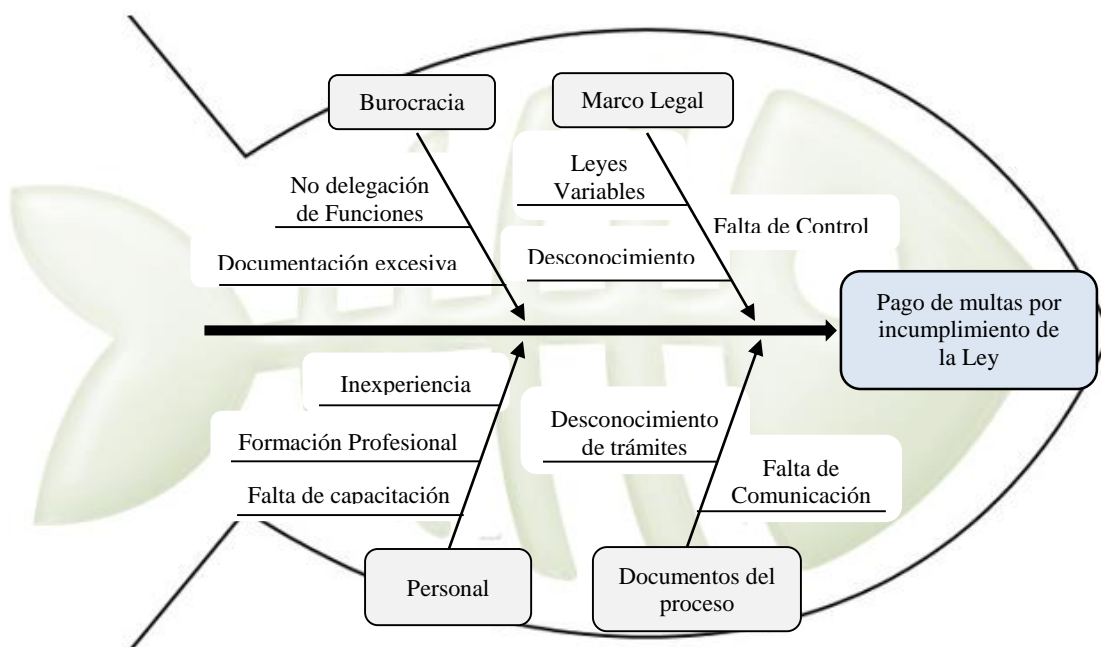


Gráfico No. 6: Diagrama Causa y Efecto: Asesoría Legal
Fuente: Jarvani S.A.

Burocracia.- Según la metodología de las cinco emes se refiere a la Maquinaria, el motor de la organización es la burocracia ya que es la estructura organizacional, normas y reglamentos; en el caso de Jarvani se denomina Burocracia y se vincula con procesos repetitivos, alto nivel de papeleo, falta de empoderamiento y mala delegación de funciones cuando la administración es deficiente.

Marco Legal.- Es el Método para las emes; en el análisis se referirá al proceso de Asesoría Legal ya que se basa en las Leyes y Reglamentos del país para el

cumplimiento de las obligaciones de la empresa; el Ecuador se caracteriza por la inseguridad jurídica ya que las normas están en constante cambio, por lo que es necesario que Jarvani cuente con asesoría especializada y la gerencia se capacite constantemente para que ejerza el control al que esta llamado.

Personal.- Se refiere a la eme Mano de Obra, que para Jarvani involucra al Asesor Externo, quien es el encargado de tramitar los diferentes documentos de la empresa, y al personal que proveerá la información y documentación necesaria; este proceso puede causar pago de multas por incumplimiento; las causas identificadas son la falta de formación profesional, experiencia y capacitación, necesarias para estar actualizados con las leyes y reglamentos vigentes en el país.

Documentos del proceso.- La eme analizada es Materia Prima, que para el estudio se denominan Documentos del Proceso; la Asesoría Legal necesita la información de la empresa y sobre todo los documentos pertinentes para la tramitación; la empresa podría desconocer la documentación que debe entregar para la realización de los tramites, o que no exista comunicación apropiada entre el personal de la empresa con la Asesoría Legal lo que daría como resultado el pago de multas por incumplimiento de la Ley.

Diagrama Causa y Efecto: Plan Estratégico Anual

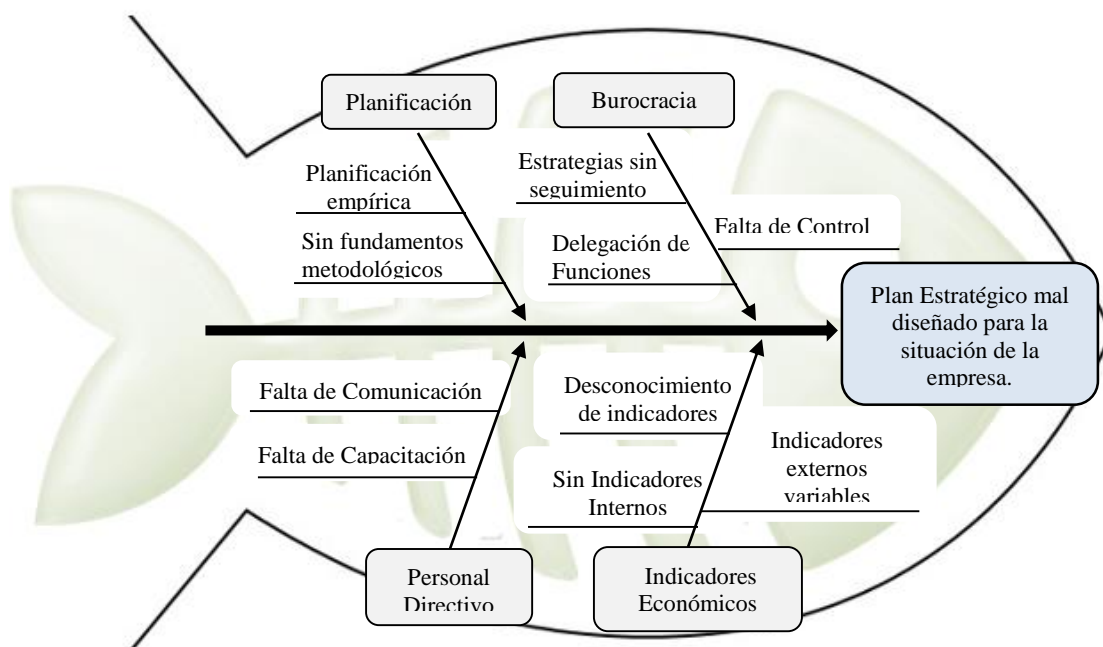


Gráfico No 7: Diagrama Causa y Efecto: Plan Estratégico Anual

Fuente: Jarvani S.A.

Planificación.- Se refiere a la eme Maquinaria, es la base para armar el plan estratégico de Jarvani, esta planificación se hace de manera empírica y sin fundamentos metodológicos debido a que la empresa planifica de acuerdo a la experiencia que ha obtenido a lo largo de los años antes que hacerlo de manera metodológica, usando diferentes indicadores económicos y de gestión.

Burocracia.- Es el Método para las emes, se usa para elaborar el plan estratégico de la empresa, y debido a una mala planificación se puede presentar estrategias que no tienen seguimiento y control constante, además falta de

delegación de funciones para el seguimiento y cumplimiento del plan estratégico.

Indicadores Económicos.- Debido a la inestabilidad jurídica y constante variabilidad de los factores económicos que enfrenta el país es difícil para la empresa hacer una proyección en base a los indicadores económicos; en cuanto a los indicadores internos, se tiene desconocimiento y en otros casos falta de información.

Personal Directivo.- Los encargados para elaborar el plan estratégico son el personal directivo que incluye al Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente de Ventas y Coordinador Operativo, entre quienes se puede presentar falta de comunicación dando como resultado una mala recolección de información y un plan estratégico deficiente.

Diagrama Causa y Efecto: Recepción

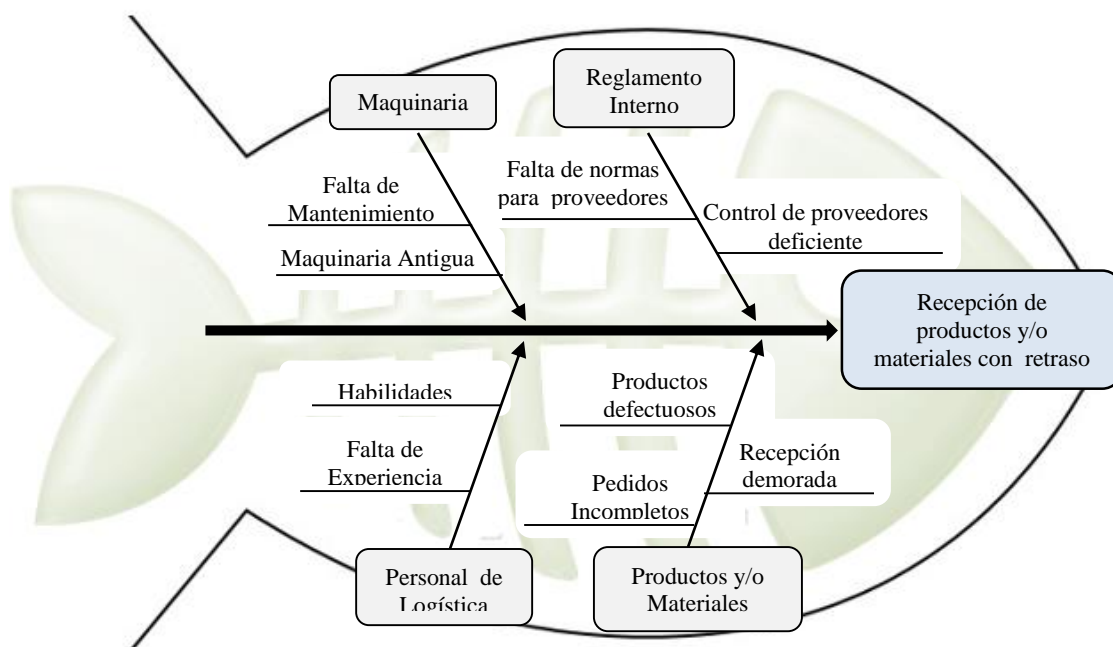


Gráfico No 8: Diagrama Causa y Efecto: Recepción

Fuente: Jarvani S.A.

Maquinaria.- La maquinaria que se usa para la recepción de productos y/o materiales puede involucrar retrasos al proceso debido a la falta de mantenimiento o incluso por la antigüedad del montacargas y resto de maquinaria usada para recibir los pedidos.

Reglamento Interno.- El método para recibir los pedidos muestra falta de normas y políticas para los proveedores, por lo que se hace difícil mantener controlado el proceso, identificando retrasos en tiempos de entrega y pedidos incompletos.

Personal de Logística.- Se refiere a la eme Mano de Obra, que para Jarvani involucra al Coordinador Operativo y Auxiliar Operativo, quienes es necesario cuenten con habilidad para tratar con los proveedores o transportistas, de quienes reciben los pedidos intentando crear una relación fraterna, se pueden presentar recepción de pedidos incompletos debido a la falta de experiencia y capacitación para este proceso.

Pedido o Productos.- Los productos al momento de la recepción pueden presentar defectos como productos abiertos, rotos, equivocados o incompletos lo que causaría retrasos al proceso ya que en este caso es necesario pedir el cambio de esos productos o en ocasiones cancelar el pedido y buscar un proveedor diferente.

Diagrama Causa y Efecto: Almacenamiento

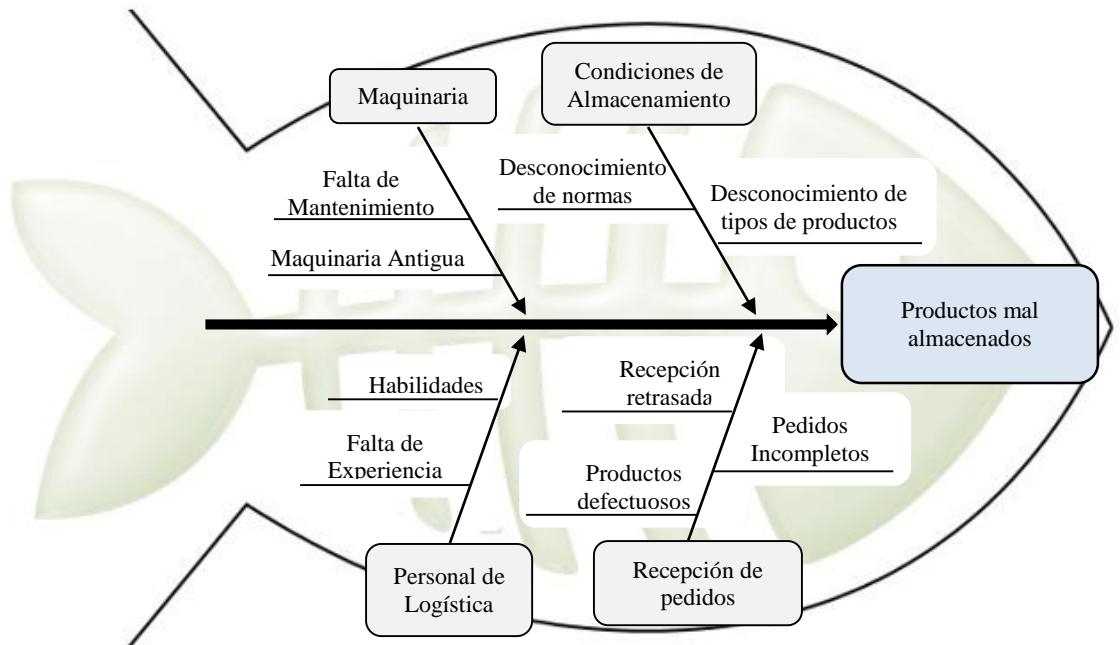


Gráfico No 9: Diagrama Causa y Efecto: Almacenamiento

Fuente: Jarvani S.A.

Maquinaria.- La eme Maquinaria en este proceso se usa para almacenar los productos y/o materiales en bodega y puede involucrar retrasos al proceso debido a la falta de mantenimiento o incluso por la antigüedad del montacargas y resto de maquinaria usada para almacenar los productos.

Condiciones de Almacenamiento.- Es el Método que usa Jarvani para almacenar los productos y/o materiales, se observa desconocimiento de las normas de almacenamiento en las cuales se indica el almacenaje de acuerdo al

tipo y marca del producto, el encargado de este proceso puede desconocer estas normas debido a la falta de capacitación.

Personal de Logística.- Se refiere a la eme Mano de Obra e involucra al Coordinador y Auxiliar Operativo para Jarvani; se puede presentar almacenaje de productos y/o materiales en desorden y fuera de su sitio a causa de la falta de experiencia y capacitación previa recibida para este proceso.

Recepción de Pedidos.- Para este proceso la recepción representa a la Materia Prima; se puede provocar materiales y/o productos mal almacenados en consecuencia de que se haya receptado el pedido incompleto, atrasado o con productos defectuosos.

Diagrama Causa y Efecto: Demostración de Productos

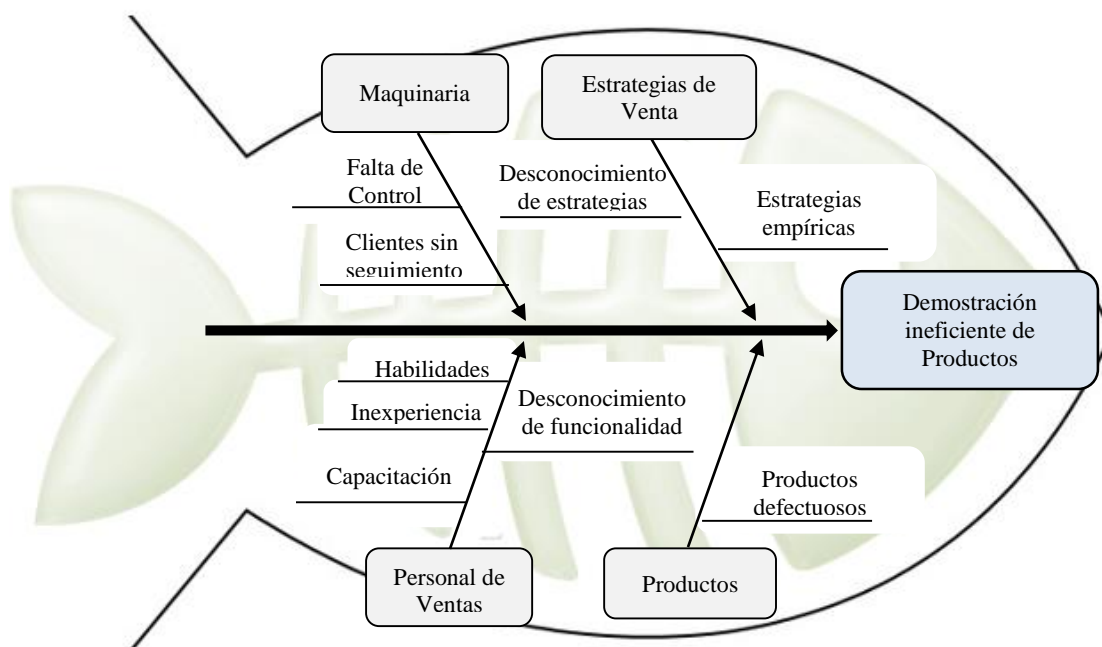


Gráfico No 10: Diagrama Causa y Efecto: Demostración de Productos

Fuente: Jarvani S.A.

Maquinaria.- La maquinaria para el proceso Demostración de Productos de Jarvani es el contacto que la empresa mantiene con el cliente, en el cual se identifica falta de control de la empresa sobre los vendedores encargados de este proceso y poco seguimiento sobre los clientes que reciben la demostración.

Estrategia de Venta.- En la metodología que usa la empresa para realizar la demostración de los productos a los clientes se presenta desconocimiento o falta de estrategias apropiadas o en algunos casos estrategias empíricas.

Personal de Ventas.- La mano de obra de este proceso incluye a los vendedores de Jarvani quienes son los encargados de hacer la demostración de los productos, puede no cumplir este proceso con su objetivo debido a la falta de habilidades, capacitación e inexperiencia del personal.

Productos.- Para realizar la demostración la materia prima son los productos, se puede dar el caso que estos productos estén defectuosos o manifiesten fallas ocasionando dar una mal impresión al cliente y no cumpliendo con el objetivo del proceso.

Diagrama Causa y Efecto: Venta

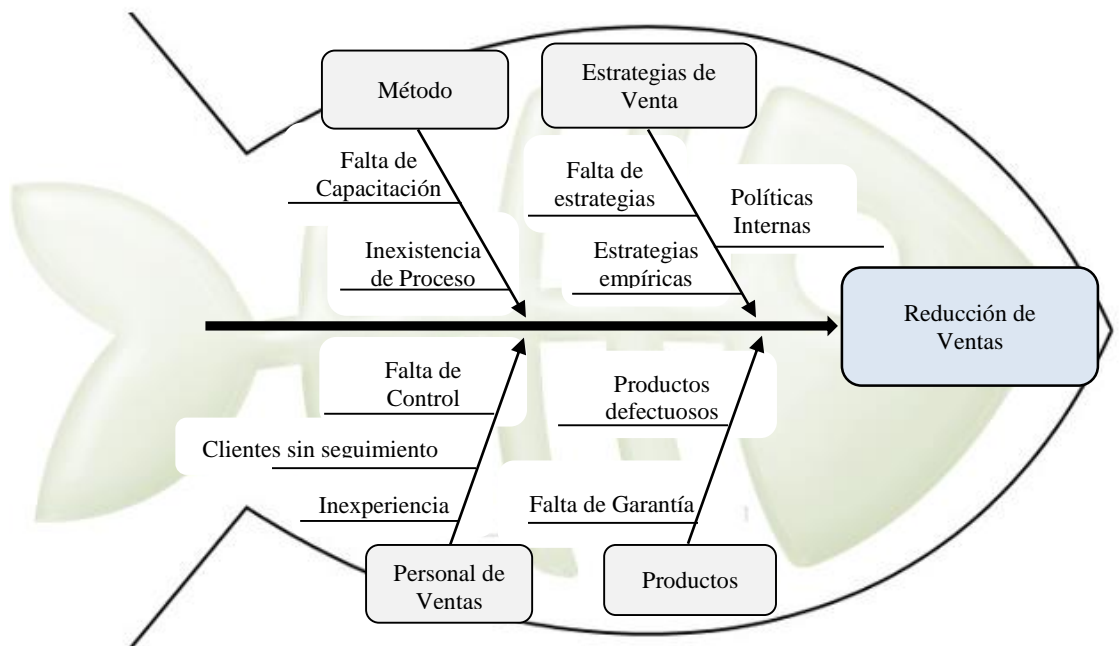


Gráfico No 11: Diagrama Causa y Efecto: Venta
Fuente: Jarvani S.A.

Método.- En la técnica que desarrolla Jarvani para sus ventas se identifican falta de capacitación, comunicación e información del procedimiento para realizar las ventas, ya que no se dispone de proceso.

Estrategias de Venta.- Es la Maquinaria que usa el equipo de ventas de la empresa para desarrollar su proceso, se identifica la falta de estrategias enfocadas al cliente, estrategias empíricas desarrolladas por la gerencia basados en la experiencia obtenida, falta de políticas internas, antes que en el análisis metodológico.

Personal de Ventas.- Se refiere a la eme Mano de Obra, que incluye al Gerente de Ventas, Jefe de Ventas y Vendedores; los directivos no disponen de programación de visitas, horarios y administración del tiempo de los vendedores, consecuentemente no ejercen control. Por su parte los vendedores no realizan el seguimiento a los clientes para ofrecer asesoría y presentar los nuevos productos.

Productos.- El embalaje y movilización inadecuada de los productos pueden ocasionar defectos como derrames y rupturas de los empaques y etiquetas incrementando los costos por reposición de producto, tomando en cuenta que algunos productos cuentan con una corta garantía.

Diagrama Causa y Efecto: Post Venta

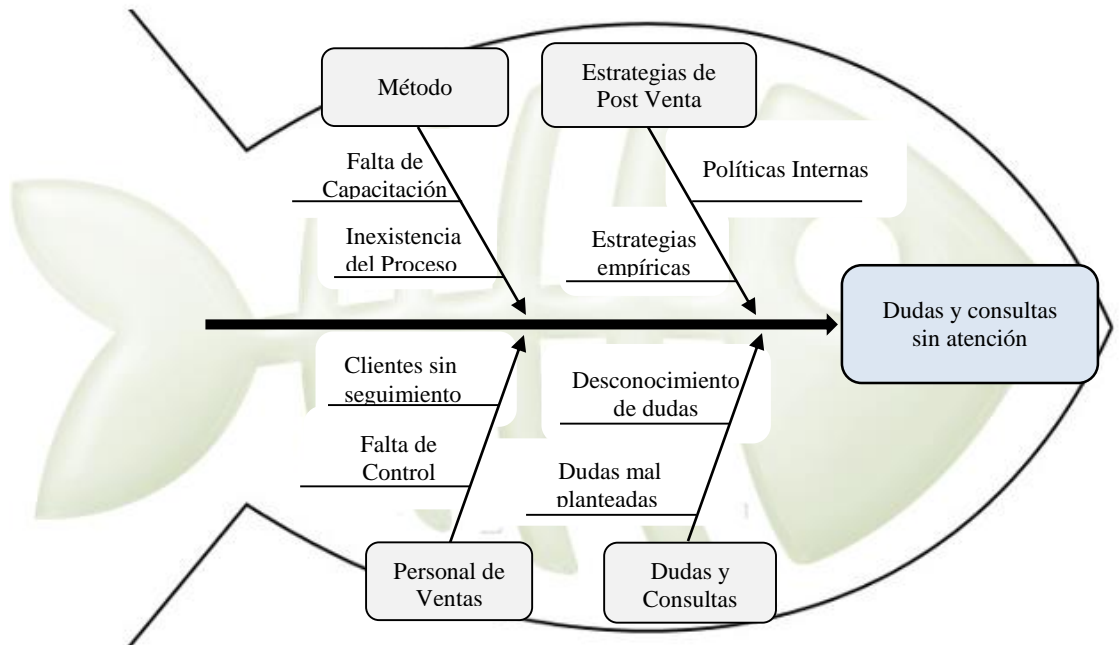


Gráfico No 12: Diagrama Causa y Efecto: Post Venta
Fuente: Jarvani S.A.

Método.- La metodología que se emplea tiene que ver principalmente con el contacto con el cliente, y el vendedor puede no estar capacitado o puede ser necesario capacitación extra para el manejo de dudas y solución de problemas; además en la empresa se identifica inexistencia del proceso por lo que se hace más difícil esta tarea al momento de atender los requerimientos de los clientes.

Estrategias de Post Venta.- Las estrategias que emplea la empresa para la Post Venta representa a la eme Maquinaria, en Jarvani se identifica falta de políticas internas que regulen la asesoría que brindan los vendedores a los clientes

cuando presentan desconocimiento y dudas; las estrategias que genera la empresa están enfocadas en la experiencia obtenida antes que en herramientas de gestión, lo que en ocasiones puede ser contraproducente.

Dudas y Consultas.- Los clientes pueden plantear sus dudas y consultas debido a desconocimiento del uso y conservación del producto y en ocasiones la falla del producto puede deberse a algún factor externo como el medio ambiente, la máquina en la que se utilizó el producto o su incorrecta utilización, por lo que es necesario que el vendedor haga un diagnóstico in situ para determinar las causas de la falla y no solo confiarse de lo que dice el cliente.

Personal de Ventas.- La eme analizada es Mano de Obra, que para el proceso son el personal de ventas; los directivos de este departamento mantienen al igual que en el proceso de ventas, la falta de control y seguimiento, así como de los vendedores con sus clientes.

Diagrama Causa y Efecto: Entrega de Productos

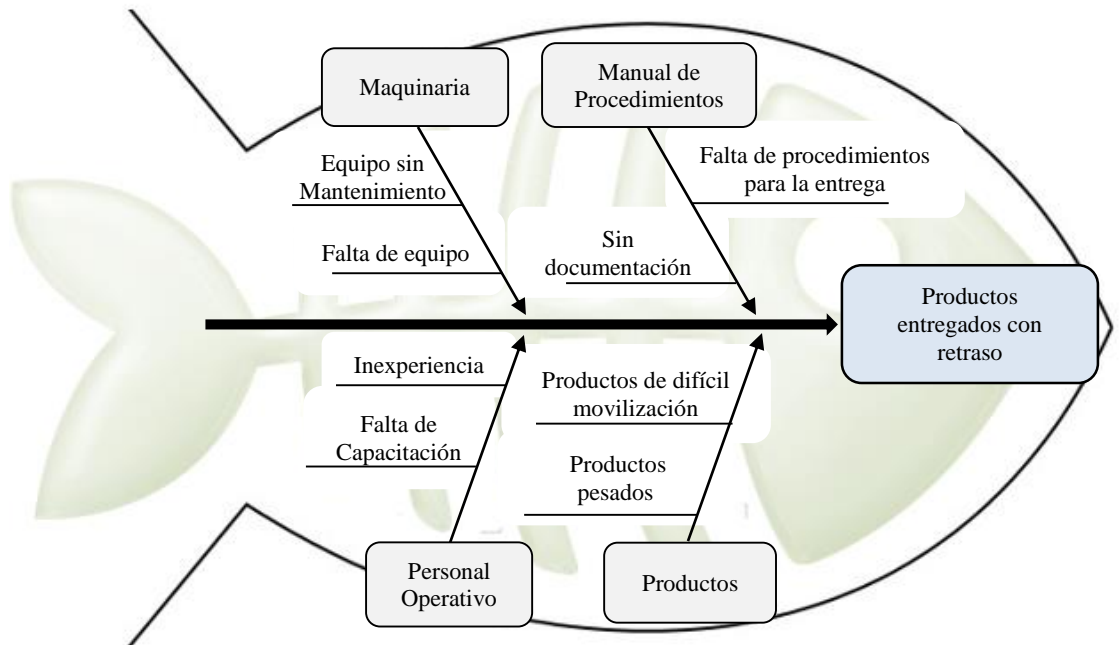


Gráfico No 13: Diagrama Causa y Efecto: Entrega de Productos
Fuente: Jarvani S.A.

Maquinaria.- La maquinaria que utiliza Jarvani para entregar los productos al cliente tiene que ver con el montacargas y el vehículo en el que se transportan y puede ocasionar retrasos al proceso, debido a la falta de mantenimiento o incluso por la antigüedad y capacidad del montacargas y resto de maquinaria usada para la entrega.

Manual de Procedimientos.- Es la práctica que se emplea para entregar los productos; el Manual de Procedimientos es el documento que contendrá los

procedimientos operativo y de logística como es la entrega de productos, evitando el retraso en los tiempos programados.

Productos.- Algunos de los productos de la empresa son de difícil movilización debido a su tamaño y peso, la empresa no está equipada para la su movilización ya que no cuenta con la maquinaria para la manipulación, por lo que se dificulta entregar estos productos y en ocasiones hay retrasos en la entrega.

Personal Operativo.- Se refiere a la eme Mano de Obra que involucra en Jarvani al Coordinador y Auxiliar Operativo quienes son los encargados de entregar los pedidos a los clientes; en ocasiones se observa falta de capacitación para la movilización de productos delicados o pesados, además de inexperiencia.

Diagrama Causa y Efecto: Facturación

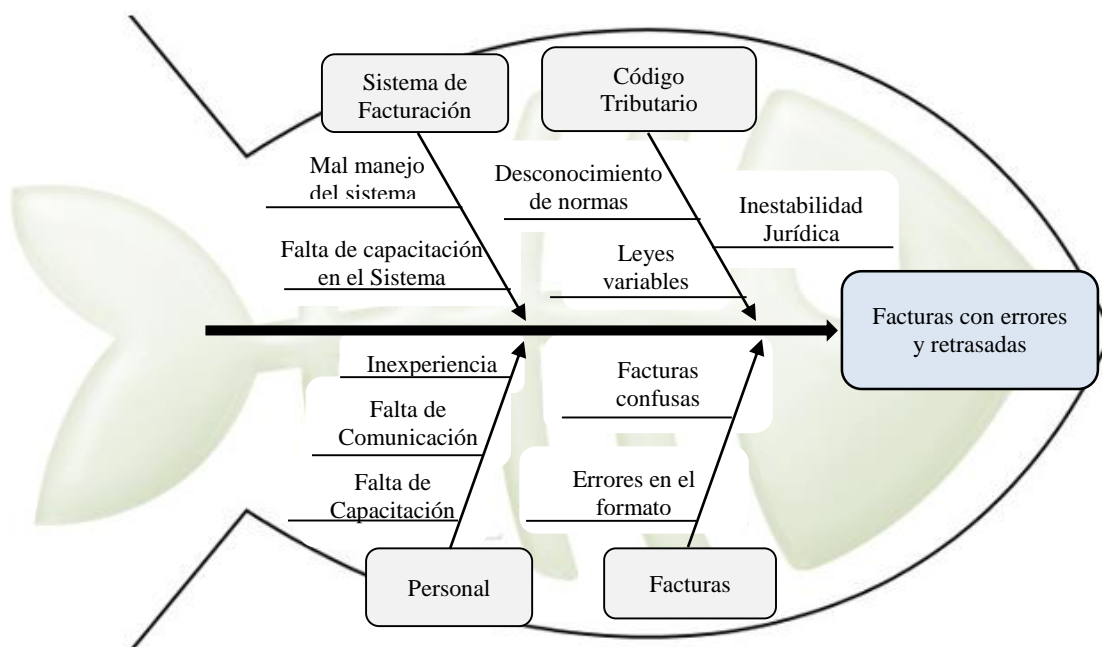


Gráfico No 14: Diagrama Causa y Efecto: Facturación

Fuente: Jarvani S.A.

Sistema de Facturación.- La eme Maquinaria que se emplea para la facturación en Jarvani es el sistema contable SYCO el cual no se aprovecha al 100% debido a que existe desconocimiento de las funciones y usos que tiene el sistema, además no se utilizan todas las aplicaciones del módulo contable, lo que ocasiona tiempos excesivos de digitación y duplicación de información.

Código Tributario.- Es el Método para las emes; la empresa se rige al código tributario en la parte contable y tributaria; debido al desconocimiento de normas ocasionadas por la inseguridad jurídica, que ha sido una constante en el presente

gobierno, se podría incurrir en el incumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes en el país, siendo sujetos de multas y sanciones además afectando a la toma de decisiones internas y a la entrega de facturas al cliente.

Facturas.- Son la Materia Prima para el proceso de facturación; estos documentos causan confusión tanto para la persona encargada del proceso como para el cliente, la factura incluye en la misma la guía de remisión, sin tomar en consideración que el diseño del documento no considera el espacio para los detalles de la guía de remisión, cuyo texto es incomprensible para el cliente, ocasionando su inconformidad.

Personal.- El personal encargado del proceso en Jarvani es el asistente contable; en ocasiones puede haber errores en la información contenida en las facturas como monto, fechas y productos, debido a la falta de comunicación existente con el vendedor quien es el encargado de proporcionar los datos para la facturación, además la falta de capacitación el uso del sistema contable, ocasiona errores y retrasos en sus usuarios.

Diagrama Causa y Efecto: Cobranza

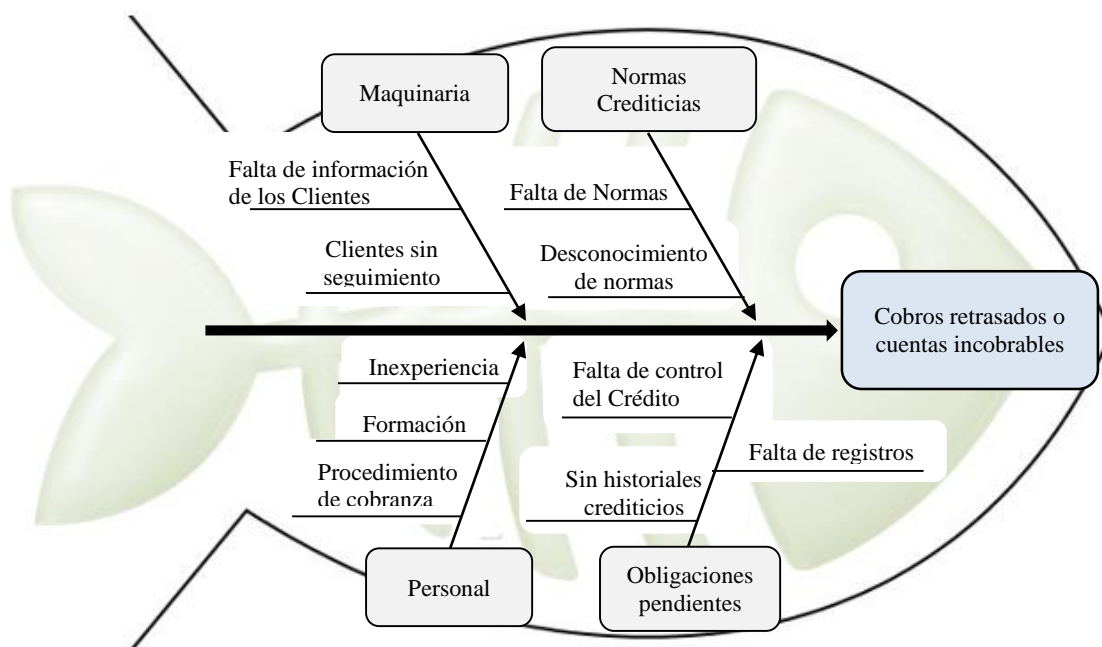


Gráfico No 15: Diagrama Causa y Efecto: Cobranza

Fuente: Jarvani S.A.

Maquinaria.- Para este proceso la Maquinaria es el contacto que la empresa mantiene con el cliente, en el cual se observa falta de seguimiento a los clientes e información económica insuficiente sobre el estado de situación del cliente para fijar las condiciones de venta a contado o crédito.

Normas Crediticias.- Es el Método que Jarvani tiene para el cobro de sus clientes; se requiere políticas y normas para las ventas y cobranzas, principalmente para estimar plazos de pago.

Obligaciones Pendientes.- Se refiere a la eme Materia Prima; la liquidez de Jarvani depende de sus recaudaciones las cuales pueden ser insuficientes por la falta de control de crédito, la ausencia de historial crediticio de los clientes y de la inexistencia de registros; toda esta documentación deberá ser proporcionada por el área de ventas en coordinación con el área contable.

Personal.- La cobranza es un proceso gravitante en la gestión de Jarvani; puede verse afectado por la inexperiencia del personal, su falta de formación y la inexistencia de procedimientos de cobranza, que involucre al vendedor con la recaudación convirtiéndose en juez y parte. La gerencia deberá incorporar este procedimiento en el que se incluyan controles cruzados para verificar que la recaudación ha ingresado en monto y tiempo a las cuentas de la empresa.

Diagrama Causa y Efecto: Compras

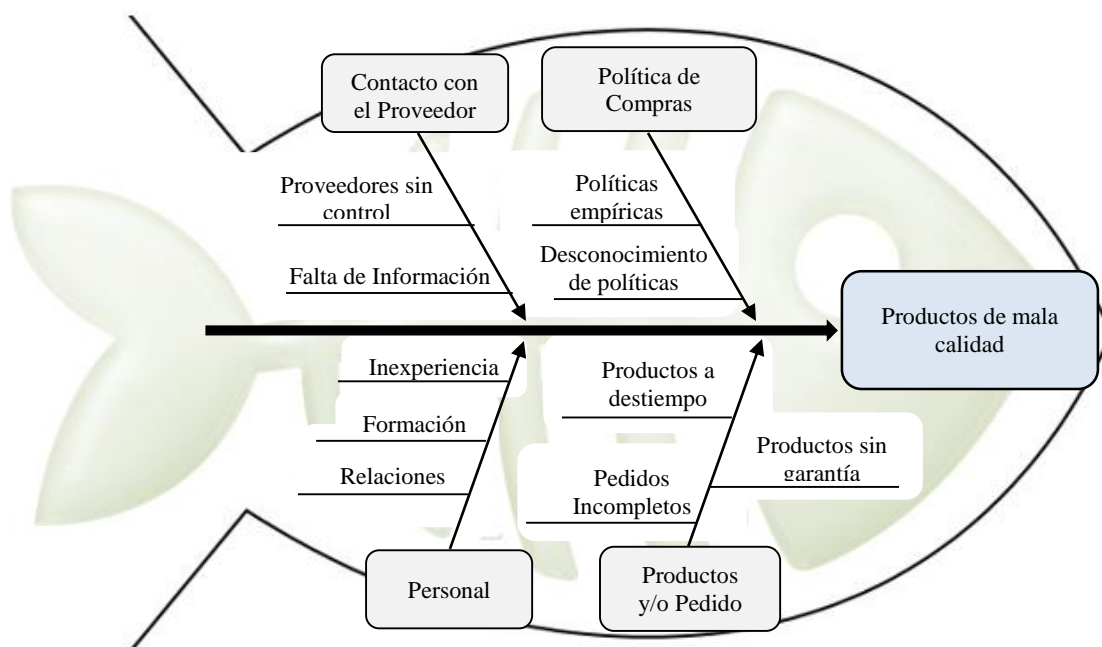


Gráfico No 16: Diagrama Causa y Efecto: Compras
Fuente: Jarvani S.A.

Contacto con el proveedor.- Según la metodología de las cinco emes se refiere a la Maquinaria, en Jarvani se observa que los proveedores no tienen control por parte de la empresa, además de falta de información y datos como certificaciones de calidad, hojas técnicas y de seguridad, condiciones de negociación, etc., información útil para que Jarvani seleccione de manera eficiente a sus proveedores.

Política de Compras.- Es el Método que usa la empresa para efectuar sus compras, Jarvani para este proceso dispone de “políticas” verbales

determinadas de forma empíricas por la gerencia, sumado al desconocimiento de estas prácticas al interno de la empresa.

Productos y/o pedidos.- Los productos que compra la empresa pueden tener una corta garantía o en ocasiones presentar pedidos incompletos o entregas a destiempo, provocando pérdidas para la empresa por falta de ventas efectivas.

Personal.- La eme analizada es Mano de Obra, los encargados de este proceso pueden incurrir en falta de experiencia en el trato con los proveedores excluyendo el trato cordial que se debe mantener con los proveedores, factores imprescindibles para establecer el ganar-ganar.

Diagrama Causa y Efecto: Pago Proveedores

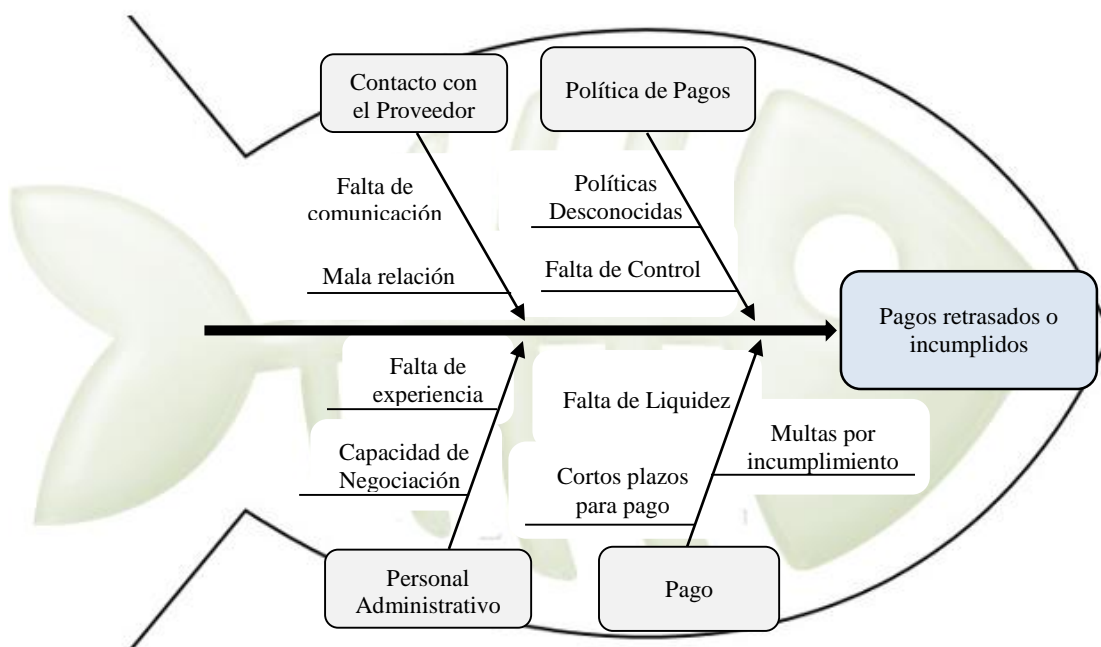


Gráfico No 17: Diagrama Causa y Efecto: Pago Proveedores
Fuente: Jarvani S.A.

Contacto con el proveedor.- Es pertinente que la empresa mantenga una buena relación con sus proveedores para facilitar la obtención de crédito y descuentos, puede que la empresa incurra en falta de comunicación y mala relación con sus proveedores perjudicando a los procesos de Jarvani.

Política de Pagos.- Es necesario que la empresa cuente con políticas de pago para evitar el incumplimiento de los contratos y condiciones de pago con los proveedores, la ausencia de estas políticas incide en la falta de control y seguimiento de los pagos.

Pago.- Los pagos se pueden retrasar debido a falta de liquidez de la empresa y fijación de plazos cortos, incurriendo en multas por incumplimiento, elevando la cartera de cuentas por pagar y ocasionando una mala imagen de la empresa frente a sus proveedores.

Personal Administrativo.- El personal encargado de compras y pagos a proveedores deben conocer el estado financiero y de inventarios actualizados para contar con herramientas de negociación que logren mejores precios y condiciones de pago óptimas; el personal responsable no cuenta con la experiencia necesaria o capacidad de negociación.

Diagrama Causa y Efecto: Contratación

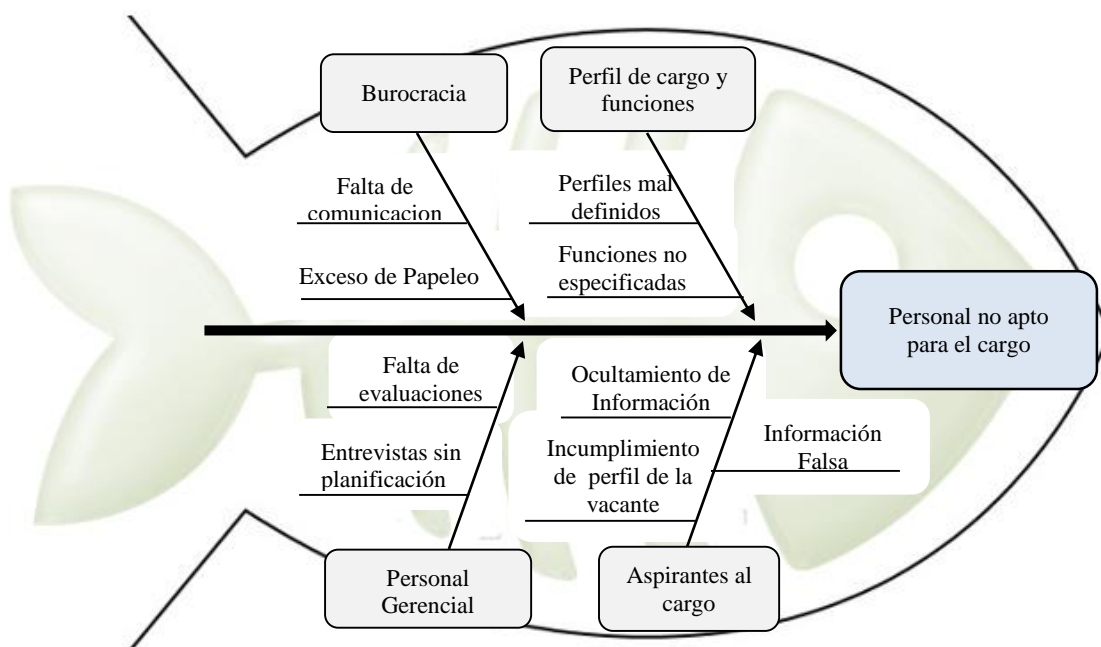


Gráfico No 18: Diagrama Causa y Efecto: Contratación
Fuente: Jarvani S.A.

Burocracia.- Se observa dentro de la empresa falta de comunicación entre la gerencia que es el área encargada de la contratación con el área o puesto en el que existe la vacante, provocando que no se conozcan a detalle las funciones que va a desempeñar el seleccionado, además se puede incurrir en exceso de papeleo provocando retrasos.

Perfil de Cargo y Funciones.- La empresa no cuenta con un manual de perfiles y funciones por lo que, los perfiles para cada puesto no están definidos en el momento de la contratación y no se conocen en detalle las funciones que va a

desempeñar el seleccionado, ocasionando que el trabajador contratado este desinformado y no cumpla con las expectativas del cargo.

Aspirantes al Cargo.- En ocasiones los aspirantes a la vacante ocultan o dan información falsa a la empresa para cumplir con las condiciones demandadas, además muchas veces los aspirantes no cumplen con el perfil de la vacante debido a diversos factores como falta de formación y experiencia requerida para ocupar el cargo.

Personal Gerencial.- El personal de gerencia es el encargado de la selección y contratación de personal los cuales aplican evaluaciones insuficientes para conocer a fondo las capacidades y habilidades de los postulantes, además las entrevistas se efectúan sin planificación previa.

Diagrama Causa y Efecto: Adquisición de Suministros de Oficina

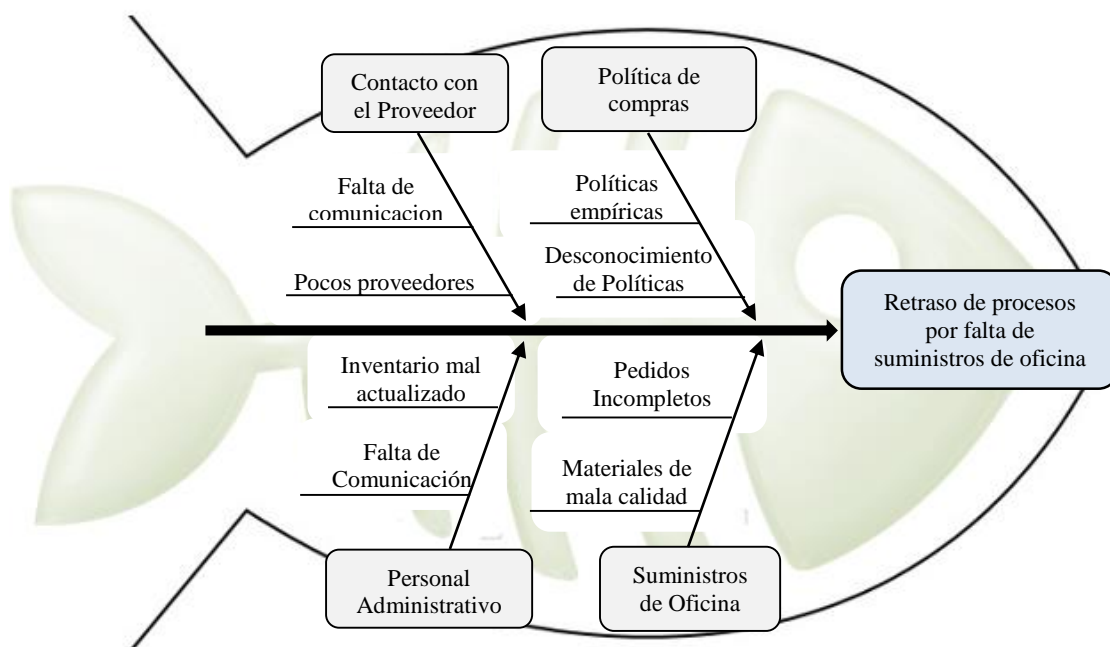


Gráfico No 19: Diagrama Causa y Efecto: Adquisición de Suministros de Oficina
Fuente: Jarvani S.A.

Contacto con el Proveedor.- Es pertinente que la empresa mantenga una buena relación con sus proveedores para facilitar la obtención de crédito y descuentos, puede que la empresa incurra en falta de comunicación y mala relación con sus proveedores perjudicando y retrasando los procesos; además de que la empresa cuenta con pocos proveedores lo que reduce las opciones de oferta y de obtener mejores precios y calidad de los productos.

Política de Compras.- Es el Método que usa la empresa para efectuar sus compras, Jarvani para este proceso dispone de “políticas” verbales

determinadas de forma empíricas por la gerencia, sumado al desconocimiento de estas prácticas al interno de la empresa.

Suministros de Oficina.- Se puede dar el caso de que los suministros que adquiere la empresa sean de mala calidad o que los pedidos lleguen incompletos o a destiempo provocando retrasos a los demás procesos de la empresa por desabastecimiento de los suministros de oficina.

Personal Administrativo.- La eme analizada es Mano de Obra; en Jarvani los encargados de este proceso son el Gerente y Asistente Administrativo, entre quienes puede existir falta de comunicación al momento de la utilización de los suministros, además la información del inventario puede ser inexacta provocando compra de materiales innecesarios o desabastecimiento de suministros de oficina.

Diagrama Causa y Efecto: Importación

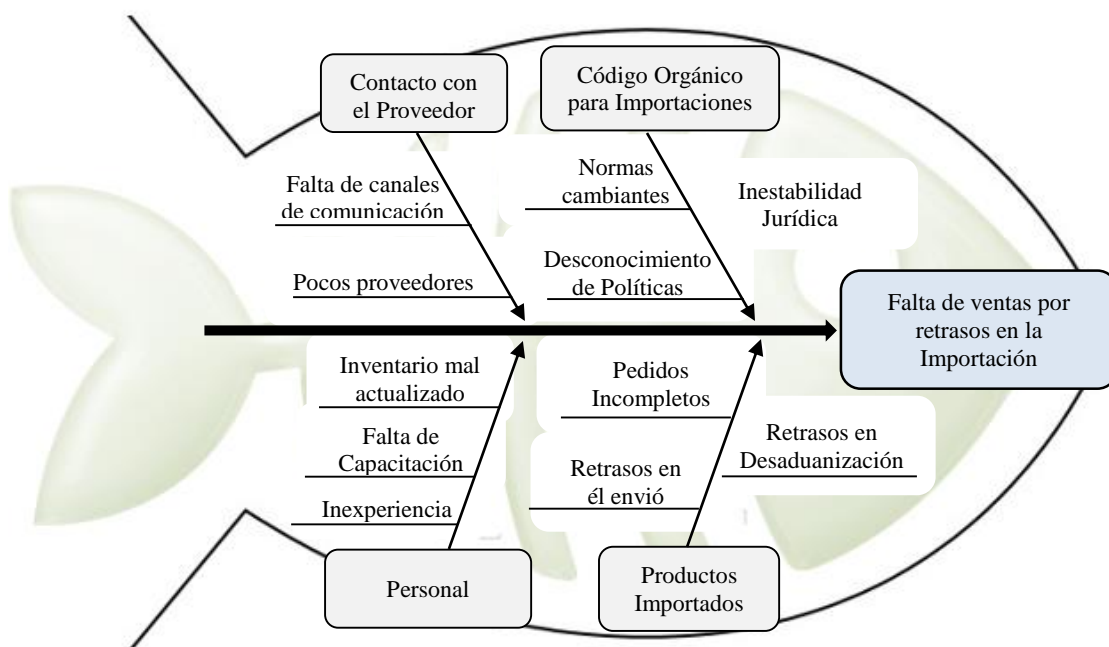


Gráfico No 20: Diagrama Causa y Efecto: Importación

Fuente: Jarvani S.A.

Contacto con el Proveedor.- Es oportuno que la empresa mantenga una buena relación con sus proveedores para facilitar la obtención de crédito y descuentos, puede que la empresa incurra en falta de comunicación y mala relación con sus proveedores perjudicando y retrasando los procesos; además la empresa cuenta con pocos proveedores lo que reduce las opciones de oferta y obtención de mejores precios y calidad en los productos.

Código Orgánico para Importaciones.- En la actualidad el Ecuador se enfrenta a una inestabilidad jurídica lo que principalmente ha afectado a las

importaciones con normas cambiantes como impuestos y sobretasas arancelarias aplicadas a algunos productos que ingresan al país desde el exterior lo que ha provocado desconocimiento y desinformación a la empresa viéndose afectado el proceso de importaciones.

Productos Importados.- En ocasiones se puede presentar pedidos incompletos o a destiempo debido a retrasos en el envío o en la desaduanización provocados principalmente por la empresa contratada para el transporte y documentación de la importación ocasionando pérdidas para la empresa por falta de abastecimiento de su inventario.

Personal.- El personal a cargo de este proceso es la gerencia quienes pueden tener falta de capacitación de las políticas y normas de importación; el inventario puede estar herrado por un cruce de información entre el inventario ingresado en el sistema y el inventario físico levantado en la bodega ocasionando compra de materiales innecesarios o desabastecimiento del inventario de productos.

Diagrama Causa y Efecto: Requerimientos tributarios, legales y sociales

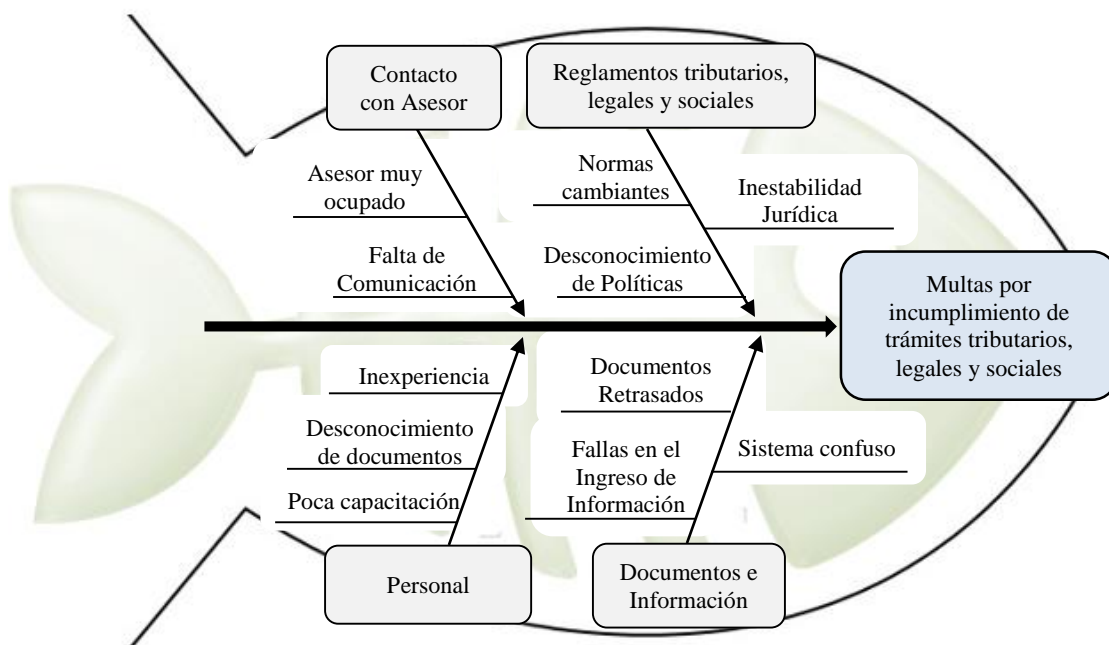


Gráfico No 21: Diagrama Causa y Efecto: Requerimientos tributarios, legales y sociales
Fuente: Jarvani S.A.

Contacto con el Asesor.- La maquinaria para el proceso es el contacto que la empresa mantiene con el Asesor; la comunicación es deficiente lo que ocasiona desinformación sobre el estado de los diferentes trámites y documentos en asesoría, Jarvani se contacta con el asistente del asesor, retardando el proceso delegado.

Reglamentos tributarios, legales y sociales.- La empresa ecuatoriana se enfrenta a la inestabilidad jurídica que afecta principalmente a las erogaciones

relacionadas con el cambio de impuestos y normas de tributación, por el desconocimiento y desinformación de Jarvani.

Documentos e Información.- Para el registro de la información y documentación de la empresa se utiliza el sistema SYCO el cual no es empleado apropiadamente por falta de capacitación, ocasionando que la información ingresada sea incorrecta, además de que la información tributaria, social y legal no está disponible ocasionando retrasos en todo el proceso.

Personal.- El personal no cuenta con la capacitación necesaria para el uso correcto del sistema, además del desconocimiento de los documentos necesarios para la asesoría tributaria, legal y social debido a falta de experiencia en el cargo.

3.1.2. Matriz de Impacto

Una vez realizado el análisis causa - efecto, se procede a evaluar los procesos de la empresa dentro de una matriz de impacto, los factores para la valoración se tomaron de acuerdo a la metodología de las 5 emes, Método, Maquinaria, Mano de Obra, Materia Prima y Medio Ambiente, el objetivo de esta matriz es

identificar los procesos críticos de la empresa, se consideró como críticos todos aquellos que tengan un porcentaje menor al 70%.

MATRIZ DE IMPACTO																				
PROCESOS	FACTORES																	TOTAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO SOBRE EL 100%.	
	MÉTODO					MAQUINARIA			MANO DE OBRA				MATERIA PRIMA							
	EFICIENCIA	ESTRATEGIAS	NORMAS	PLANIFICACIÓN	POLITICAS	MANTENIMIENTO	SISTEMAS Y TECNOLOGIA	CONTROL	EQUIPO NECESARIO	FORMACIÓN PROFESIONAL	CAPACITACIÓN	HABILIDADES	COMUNICACIÓN	EXPERIENCIA	CALIDAD	GARANTIA	OPORTUNIDAD			PRECIO
IMPORTACIÓN	7	8	7	7	7	7	9	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	7	137	76%
CONTRATACIÓN	8	7	8	7	7	7	7	8	8	9	8	8	7	8	8	7	7	7	136	76%
COMPRAS	8	7	7	7	6	7	8	7	8	9	7	8	7	8	8	8	7	7	134	74%
REQ. TRIBUTARIOS, LEGALES Y SOCIALES	8	7	8	8	7	7	8	7	8	8	7	7	7	7	8	7	7	7	133	74%
DEMOSTRACION DE PRODUCTOS	8	7	7	7	6	7	7	8	8	8	8	8	7	7	8	7	7	7	132	73%
PAGO PROVEEDORES	8	7	7	7	7	7	8	7	8	8	7	8	7	8	8	7	6	7	132	73%
ASESORIA LEGAL	8	7	8	6	7	6	7	7	7	8	9	8	6	8	8	7	7	7	131	73%
VENTA	8	7	7	7	7	7	7	6	7	8	8	8	7	9	8	7	6	7	131	73%
ALMACENAMIENTO	8	7	7	7	7	7	7	6	8	8	7	7	8	7	7	8	7	8	131	73%
PLAN ESTRATEGICO ANUAL	7	8	6	7	6	6	7	7	7	8	8	8	7	8	8	7	7	8	130	72%
ADQ. SUMINISTROS DE OFICINA	7	7	6	7	6	7	7	7	8	8	7	8	7	9	8	7	8	7	130	72%
FACTURACIÓN	7	6	6	6	6	7	7	7	7	8	6	7	6	6	7	7	7	7	120	67%
ENTREGA DE PRODUCTOS	7	6	6	7	6	6	6	7	6	8	7	7	6	7	7	7	6	7	119	66%
POST VENTA	6	6	6	6	6	7	6	6	7	8	6	7	7	7	7	7	6	7	118	66%
RECEPCIÓN	7	6	6	7	7	6	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	117	65%
COBRANZA	6	7	6	7	5	7	6	6	7	7	6	7	6	7	7	7	6	7	117	65%

Tabla 15: Matriz de Impacto
Fuente: Investigación Realizada

La matriz de impacto dio como resultado que la empresa cuenta con cinco procesos críticos, que son: Facturación, Entrega de Productos, Post Venta, Recepción y Cobranza. Para identificar los procesos con problemas realmente relevantes y que acarreen el mayor porcentaje de errores, se utilizará la herramienta Pareto que señala que el 20 % de las causas generan el 80% de los defectos.

No	PROCESOS	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
1	IMPORTACIÓN	137	6,7%	6,7%
2	CONTRATACIÓN	136	6,6%	13,3%
3	COMPRAS	134	6,5%	19,9%
4	REQ. TRIBUTARIOS, LEGALES Y SOCIALES	133	6,5%	26,4%
5	DEMOSTRACION DE PRODUCTOS	132	6,4%	32,8%
6	PAGO PROVEEDORES	132	6,4%	39,3%
7	ASESORIA LEGAL	131	6,4%	45,7%
8	VENTA	131	6,4%	52,1%
9	ALMACENAMIENTO	131	6,4%	58,4%
10	PLAN ESTRATEGICO ANUAL	130	6,3%	64,8%
11	ADQ. SUMINISTROS DE OFICINA	130	6,3%	71,1%
12	FACTURACIÓN	120	5,9%	77,0%
13	ENTREGA DE PRODUCTOS	119	5,8%	82,8%
14	POST VENTA	118	5,8%	88,6%
15	RECEPCIÓN	117	5,7%	94,3%
16	COBRANZA	117	5,7%	100,0%
		2048	100,0%	

Tabla 16: Tabla Pareto
Fuente: Investigación Realizada

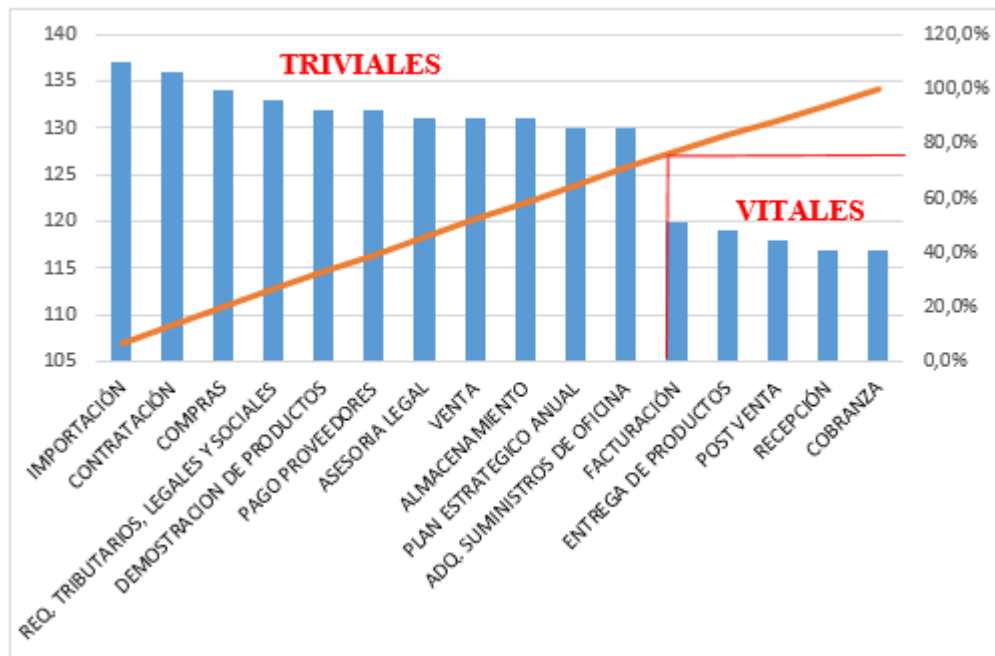


Gráfico No. 22: Gráfico de Pareto
Fuente: Investigación Realizada

El gráfico de Pareto muestra visualmente los procesos vitales que, para efecto de éste análisis se considera menos del 70% en el acumulado de los factores, y son: Facturación, Entrega de Productos, Post Venta, Recepción y Cobranza.

3.2. PROCESOS CRÍTICOS

Una vez identificados los procesos críticos, la metodología para el mejoramiento sugiere la utilización de herramientas de análisis; se ha escogido el Análisis de Valor Agregado para identificar a las actividades que no agregan valor tanto a la empresa como al cliente.

3.2.1. Análisis de Valor Agregado

Se analizará de forma individual cada actividad de los procesos críticos de la empresa, ya identificados con la Matriz de Impacto y Pareto, se realiza un análisis de Valor Agregado con el objetivo de determinar las actividades que agregan o no valor a la empresa y al cliente, basándose en la metodología de James Harrington.

Las actividades que agregan valor son aquellas que con un enfoque al cliente o a la empresa son requeridas para generar el producto o servicio, existen

actividades que no contribuyen a satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos, estas son actividades sin valor agregado y pueden ser eliminadas o cambiadas para mejorar el eficiencia del proceso. (Harrington, 1995)

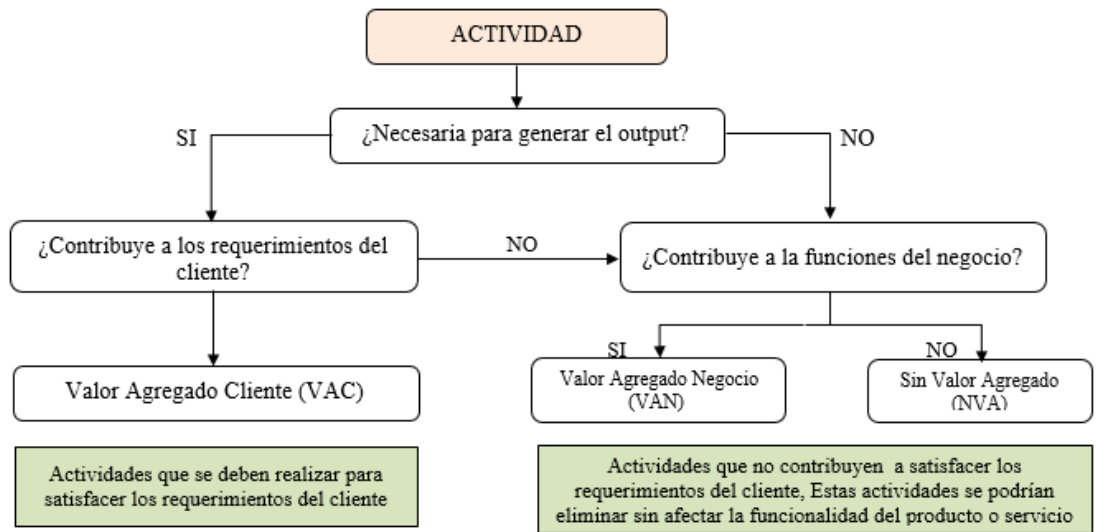


Gráfico No. 23: Metodología de Harrington
Fuente: James Harrington

Para determinar si las actividades agregan valor al cliente, al negocio o no agregan valor, se usó como herramienta la Matriz de Actividades en la que se incluye además el tiempo que tarda cada proceso en minutos, días y horas además del porcentaje que agrega o no valor, las actividades sin valor agregado se dividen en operación, control, transporte, demora y almacenamiento.

Operación.- Se refiere a la transformación de la materia prima o recursos propios del proceso.

Control.- Son las distintas intervenciones y registros que hace la empresa en cada proceso.

Transporte.- Es la movilización de recursos y productos tanto dentro como fuera de la empresa.

Demora.- Se refiere a cualquier tiempo de espera que retrase la actividad y por tanto el proceso.

Almacenamiento.- Es organizar los recursos o productos en un orden específico dentro de una bodega u oficina.

Matriz de Actividades - Facturación

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Facturación					CODIGO: PO4.1				
OBJETIVO: Entregar al cliente de manera oportuna la factura por el valor de su compra para que la empresa cumpla con las normas y requisitos tributarios obligatorios.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de ventas	
1			X					Enviar orden de compra del cliente para facturación	2
2		X						Verificar los datos de la orden de compra	2
3				X				¿La información es correcta?	1
3.1			X					Si, Elaborar Factura y Guia de Remisión	4
3.2			X					No, Informar irregularidades	3
								Fin	
4		X						Verificación de datos	2
5			X					Enviar Factura para entrega de productos	1
6		X						Verificar Factura y Guia de Remisión	2
7								Va al proceso de Entrega de Productos	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
0	1. Valor Agregado Cliente Externo	0	0,00%
3	2. Valor Agregado Empresa	6	35,29%
4	3. Operación	10	58,82%
1	4. Control	1	5,88%
0	5. Transporte	0	0,00%
0	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
8	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	17	100,00%

INDICE VALOR AGREGADO=SUMATORIA (1+2)	6	35,29%
---------------------------------------	---	--------

MINUTOS	17
HORAS	0,28
DIAS	0,012

Tabla 17: Matriz de Actividades – Facturación
Fuente: Investigación Realizada

De acuerdo con la matriz el 35,29 % de las actividades del proceso de facturación agregan valor, mientras que el 64,71% no agrega valor ni al cliente ni a la empresa, de los 17 minutos totales que tarda en ejecutarse el proceso solo 6 minutos agregan valor, para mejorar el proceso se propone optimizar los tiempos, mediante un eficiente manejo de la documentación con el uso del software contable y recursos tecnológicos de la empresa optimizando el valor agregado al cliente y empresa.

Matriz de Actividades - Entrega

MATRIZ DE ACTIVIDADES										
PROCESO: Entrega de Productos					CODIGO: PO3.1					
OBJETIVO: Entregar al cliente el o los productos requeridos respetando los horarios establecidos y en el tiempo fijado al momento de la compra para satisfacción del cliente.										
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)	
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO			
								Viene del proceso de Ventas		
								Viene del proceso de Facturación		
1			X					Contactar al Cliente	5	
2	X							Fijar hora y fecha para la entrega	8	
3			X					Ubicar en bodega los productos requeridos	10	
4			X					¿Es necesario el uso del montacargas?	1	
4.1		X						Si, ubicar los productos en el montacargas	12	
4.2		X						No, sacar los productos de bodega manualmente	8	
5			X					Subir el pedido al vehículo	10	
6					X			Transportar el pedido al punto de entrega	40	
7	X							Entregar al cliente los documentos referentes	2	
8		X						Verificar que el pedido este correcto	5	
9			X					Descargar el pedido	12	
10							X	Ubicar los productos donde el cliente lo requiera	15	
11		X						Firma de recibido en los documentos	2	
								Fin		
No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES		TIEMPO (m)		%					
2	1. Valor Agregado Cliente Externo		10		7,69%					
4	2. Valor Agregado Empresa		27		20,77%					
5	3. Operación		38		29,23%					
0	4. Control		0		0,00%					
1	5. Transporte		40		30,77%					
0	6. Demora		0		0,00%					
1	7. Almacenamiento		15		11,54%					
13	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7		130		100%					
INDICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+2)			37		28,46%					
										MINUTOS
										130
										HORAS
										2,17
										DIAS
										0,090

Tabla 18: Matriz de Actividades – Entrega de Productos

Fuente: Investigación Realizada

La matriz muestra que el 28,46 % de las actividades del proceso de entrega agregan valor, este porcentaje está compuesto por el 7,69% de valor agregado para al cliente y 20,77% de valor agregado a la empresa, mientras que el 71,54% no agregan valor, el tiempo total de ejecutarse el proceso es 130 minutos de los cuales solo 37 minutos agregan valor, para el mejoramiento se propone optimizar los tiempos, capacitando sobre el proceso de entrega a los

encargados del mismo, además de promover el uso más eficiente del equipo para el despacho de productos pesados o de difícil movilización y almacenar los productos estratégicamente en la bodega que permitirá encontrar y sacar de bodega los pedidos más rápido.

Matriz de Actividades – Post Venta

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Post Venta					CODIGO: PO2.3				
OBJETIVO: Brindar al cliente un servicio técnico especializado ofreciendo tratamiento a los requerimientos, dudas o quejas del cliente tras la venta.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de Ventas	
1			X					Contactar al Cliente	5
2				X				¿Tiene dudas y/o consultas?	2
2.1	X							Si, recepcion de dudas y/o consultas	10
2.2		X						No, consultar como le ha ido con los productos	8
3		X						Recopilar información	10
								Fin	
4			X					Manejar consultas con el cliente	15
5	X							Ofrecer asesoría técnica	3
6				X				¿Requiere el cliente Asesoría Técnica?	2
6.1			X					Si, fijar hora y fecha para Asesoría Técnica	10
6.2	X							No, ofrecer otra solución a las dudas y/o consultas	20
								Fin	
7			X					Informar al vendedor asignado para la Asesoría	5
8			X					Revisar información del cliente	10
9					X			Visitar al cliente	20
10	X							Brindar Asesoría Técnica y solucionar las dudas	30
								Fin	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
4	1. Valor Agregado Cliente Externo	63	42,00%
2	2. Valor Agregado Empresa	18	12,00%
5	3. Operación	45	30,00%
2	4. Control	4	2,67%
1	5. Transporte	20	13,33%
0	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
14	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	150	100,00%

MINUTOS
150
HORAS
2,50
DIAS
0,104

INDICE VALOR AGREGADO=SUMATORIA (1+2)	81	54,00%
---------------------------------------	----	--------

Tabla 19: Matriz de Actividades – Post Venta
Fuente: Investigación Realizada

De acuerdo con la matriz, las actividades del proceso Post Venta tiene un 54,00 % de valor agregado, este porcentaje está compuesto por el 42,00% de valor agregado para al cliente y 12,00% de valor agregado a la empresa, mientras que el 46,00% no agrega valor, el tiempo total que tarda el proceso es 150 minutos de los cuales 81 son de valor agregado, para mejorar el proceso se plantea implementar el uso del software de la empresa para realizar un seguimiento constante de los clientes, esto permitirá conocer los requerimientos que surjan con la venta y brindar un mejor servicio.

Matriz de Actividades - Recepción

MATRIZ DE ACTIVIDADES

PROCESO: Recepción

CODIGO: PO1.1

OBJETIVO: Recibir los productos en bodega verificando que este correcto el pedido y el estado físico de los productos para su venta y almacenamiento.

No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de Compras	
								Viene del proceso de Importación	
1	X							Coordinar hora y fecha para la recepción	12
2			X					Recibir documentos referentes	3
3		X						Verificar que es pedido sea correcto	10
4				X				¿Están los productos en perfecto estado?	2
4.1			X					Si, descargar el pedido	20
4.2						X		No, pedir cambio de productos defectuosos	10
5								Fin	
6			X					Informar la recepción del pedido	5
7		X						Actualizar Inventario	15
8								Va al proceso de Almacenamiento	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
1	1. Valor Agregado Cliente Externo	12	15,58%
2	2. Valor Agregado Empresa	25	32,47%
3	3. Operación	28	36,36%
1	4. Control	2	2,60%
0	5. Transporte	0	0,00%
1	6. Demora	10	12,99%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
8	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	77	100,00%

MINUTOS

77

HORAS

1,28

DÍAS

0,053

INDICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+2)	37	48,05%
--	----	--------

Tabla 20: Matriz de Actividades – Recepción
Fuente: Investigación Realizada

La matriz muestra que el 48,05 % de las actividades del proceso de recepción agregan valor, este porcentaje está conformado por el 15,58% de valor agregado para al cliente y 32,47% de valor agregado a la empresa, mientras que el 51,95% no agregan valor, el tiempo total de ejecutarse el proceso es 77 minutos de los cuales 37 son de valor agregado, para mejorar el proceso se propone optimizar los tiempos, generando un mayor control sobre los proveedores con políticas internas que regulen la recepción, evitando pedidos incompletos y/o demorados.

Matriz de Actividades - Cobranza

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Cobranza					CODIGO: POS.1				
OBJETIVO: Recaudar los valores adeudados por los clientes a la empresa, respetando las condiciones y plazos establecidos al momento de la venta.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Inicio	
1		X						Realizar informe de facturas por cobrar	20
2			X					Verificar clientes y tipo de pago	15
3				X				¿Tipo de Pago?	3
4	X							Contado, calcular monto a cobrar (tarifa pago a contado)	5
5	X							Crédito, calcular monto a cobrar (tarifa pago a crédito)	10
5.1			X					Enviar listado de cobros al vendedor	5
5.2		X						Verificar el listado de clientes	5
6	X							Notificar a los clientes	12
7			X					Fijar fecha para el pago	5
8				X				¿El vendedor retira el pago?	2
9					X			Si, retirar pago	15
10					X			No, retira el pago el auxiliar operativo	15
								Fin	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%	MINUTOS
3	1. Valor Agregado Cliente Externo	27	24,11%	112
2	2. Valor Agregado Empresa	25	22,32%	
3	3. Operación	25	22,32%	HORAS
2	4. Control	5	4,46%	
2	5. Transporte	30	26,79%	1,87
0	6. Demora	0	0,00%	DIAS
0	7. Almacenamiento	0	0,00%	
12	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	112	100,00%	0,078

DICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1	52	46.43%	2
-----------------------------------	----	--------	---

Tabla 21: Matriz de Actividades – Cobranza
Fuente: Investigación Realizada

De acuerdo con la matriz, las actividades del proceso de Cobranza tiene 46,43 % de valor agregado, este porcentaje está compuesto por el 24,11% de valor agregado para al cliente y 22,32% de valor agregado a la empresa, mientras que el 53,57% no agrega valor, el tiempo total que tarda en ejecutarse el proceso es 112 minutos de los cuales 52 son de valor agregado, para mejorar el proceso se propone incorporar historiales crediticios de los clientes y controles cruzados para verificar que la recaudación ha ingresado en monto y tiempo a las cuentas de la empresa, además de evitar que se involucre al vendedor con la recaudación convirtiéndose en juez y parte.

3.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Partiendo del análisis precedente y sus resultados se muestra gráficamente la incidencia del valor agregado al cliente (VAC), valor agregado a la empresa (VAE) y sin valor agregado (NVA), por cada proceso.

Se procederá a relacionar gráficamente el costo por encargado del proceso y el tiempo que tarda en ejecutarse

CARGO	SALARIO	VALOR HORA
GERENTE ADMINISTRATIVO	850	\$ 5,31
GERENTE DE VENTAS	600	\$ 3,75
COORDINADOR OPERATIVO	600	\$ 3,75
VENDEDOR	500	\$ 3,13
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	450	\$ 2,81
ASISTENTE CONTABLE	450	\$ 2,81
AUXILIAR OPERATIVO	354	\$ 2,21

Tabla 22: Tabla Salarial
Fuente: Jarvani S.A.

Para relacionar el tiempo que tarda el proceso con el costo que tiene para la empresa es necesario conocer el valor hora/ hombre, en la Tabla 22 se muestran los costos por hora de los trabajadores de Jarvani S.A. entre los que se incluyen los responsables de los procesos críticos.

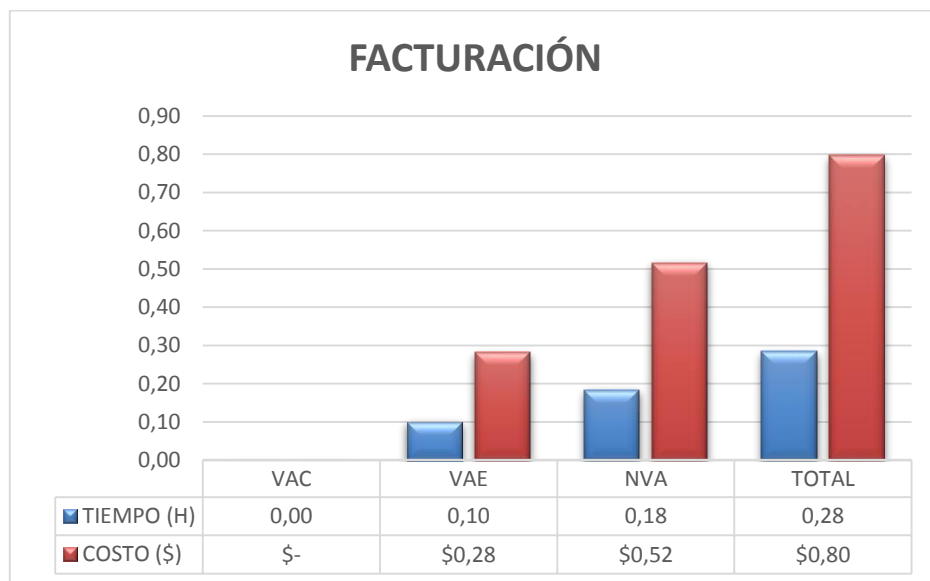


Gráfico No. 24: Gráfico Tiempo - Costo (Facturación)
Fuente: Investigación Realizada

Se identifica gráficamente que el valor total de ejecutar el proceso de facturación es \$ 0,80, de los cuales \$ 0,52 que es más de la mitad del valor total del proceso, corresponden a actividades que no agregan valor, se optimizará el proceso para que este costo sea aprovechado para actividades que si agreguen valor.

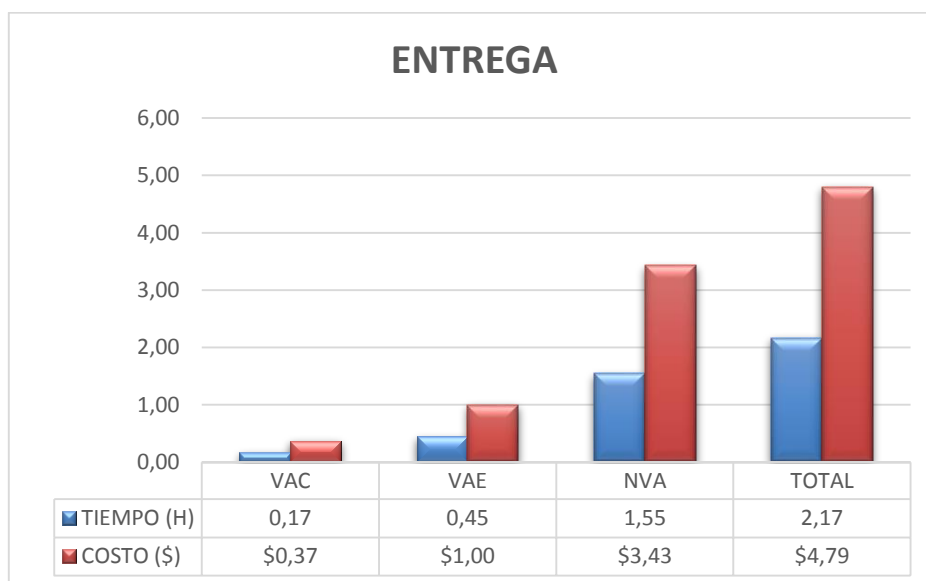


Gráfico No. 25: Gráfico Tiempo - Costo (Entrega)
Fuente: Investigación Realizada

Gráficamente se observa el valor total del proceso de entrega que es \$ 4,79, de los cuales \$ 3,43 corresponden a 71,61 % de actividades que no agregan valor, todo ese costo es desaprovechado y se propone optimizar las actividades modificándolas para que el costo de valor agregado sea menor al que no agrega valor.

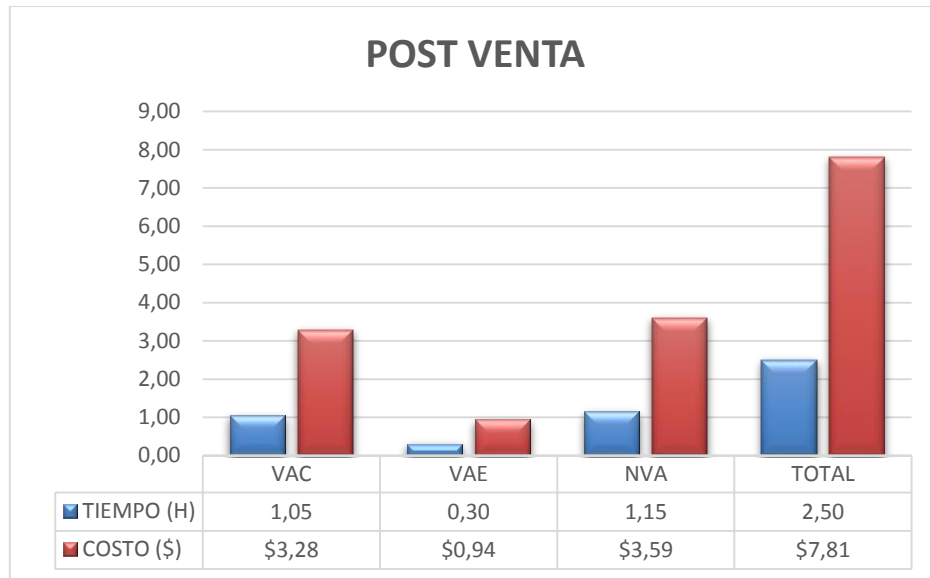


Gráfico No. 26: Gráfico Tiempo - Costo (Post Venta)
Fuente: Investigación Realizada

Se identifica gráficamente en la Ilustración 26 el valor total del proceso post venta que es \$ 7,81, de los cuales \$ 3,59 corresponden a actividades que no agregan valor, se optimizará el proceso para que este costo sea aprovechado en actividades que agreguen valor al cliente quien es el objetivo principal del proceso.

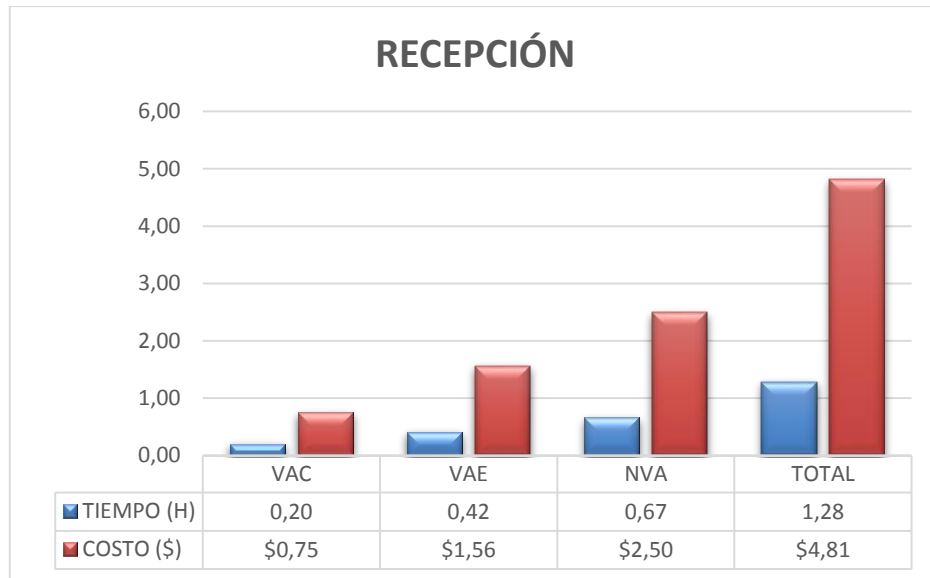


Gráfico No. 27: Gráfico Tiempo - Costo (Recepción)
Fuente: Investigación Realizada

En la Ilustración 27 se observa el valor total del proceso de recepción que es \$ 4,81, de los cuales \$ 2,50 corresponden a actividades que no agregan valor, todo ese costo es desaprovechado y se propone optimizar las actividades modificándolas para que el costo de valor agregado sea menor al que no agrega valor.

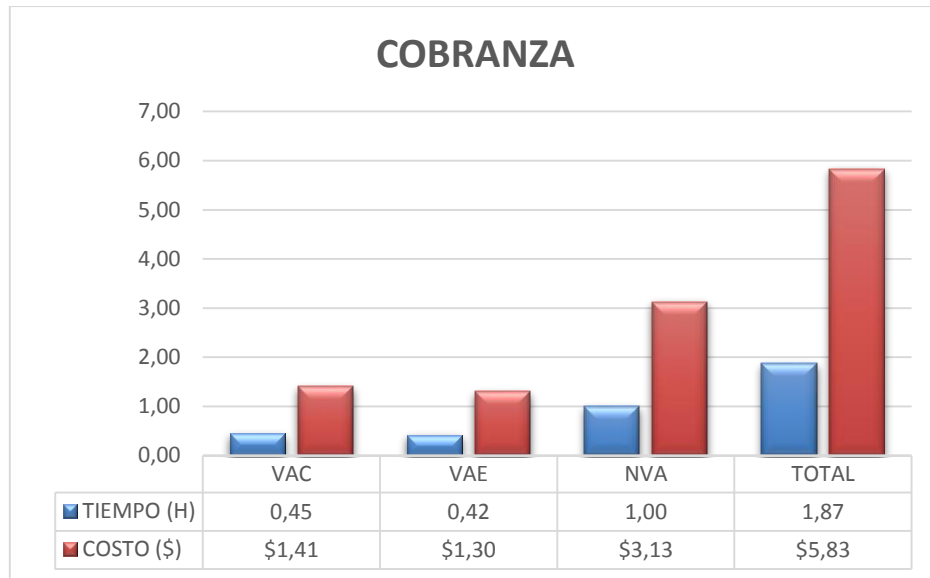


Gráfico No. 28: Gráfico Tiempo - Costo (Cobranza)
Fuente: Investigación Realizada

Se observa gráficamente el valor total del proceso de cobranza que es \$ 5,83, de los cuales \$ 3,13 corresponden a actividades que no agregan valor, se optimizará el proceso para que este costo esté relacionado con actividades que si generen valor.

3.3.1. Sustentos del Mejoramiento

Se propone para el mejoramiento de los procesos de Jarvani S.A. el uso del sistema de una forma más eficiente que permitirá reducir los tiempos y actividades además de un mejor manejo de la documentación en forma electrónica y con el uso del recurso tecnológico disponible.

PROCESOS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	ACCIONES A REALIZARSE
FACTURACIÓN	Eficiente manejo de la documentación con el uso del software contable y recursos tecnológicos de la empresa optimizando el valor agregado al cliente y empresa.	UTILITARIO EN EL SOFTWARE CONTABLE
ENTREGA	Promover el uso más eficiente del equipo para el despacho de productos pesados o de difícil movilización.	CORRECTO USO DE MAQUINARIA
	Almacenar los productos estratégicamente en la bodega que permitirá encontrar y sacar de bodega los pedidos más rápido.	NORMAS DE ALMACENAMIENTO
	Políticas internas para la entrega de productos que controlen y sancionen retrasos o incumplimientos.	REGLAMENTACION INTERNA
POST VENTA	Emplear el software de la empresa para realizar un seguimiento constante a los clientes, conocer los requerimientos que surjan con la venta y brindar un mejor servicio.	UTILITARIO EN EL SOFTWARE CONTABLE
RECEPCIÓN	Optimizar el control sobre los proveedores con políticas internas que regulen la recepción y que sancione el incumplimiento de los terminos acordados, evitando se presenten pedidos incompletos y/o demorados.	REGLAMENTACION INTERNA
COBRANZA	Incorporar historiales crediticios de los clientes y controles cruzados para verificar que la recaudación ha ingresado en monto y tiempo a las cuentas de la empresa.	UTILITARIO EN EL SOFTWARE CONTABLE
	Evitar que se involucre al vendedor con la recaudación convirtiéndose en juez y parte	REGLAMENTACION INTERNA

Tabla 23: Tabla de Propuesta de Mejoramiento
Fuente: Investigación Realizada

Se puede observar que el mejoramiento propuesto para los procesos críticos de la empresa tienen dos constantes que son: implementación de políticas y reglamentación interna de la empresa para optimizar el control y el aprovechamiento del 100% de los utilitarios del software de la empresa, permitiendo reducir los tiempos de ejecución y evitar demoras.

3.4. PROCESOS MEJORADOS

Se procede a realizar la matriz de actividades de cada uno de los procesos mejorados, en los que se cambian ciertas actividades o se eliminan otras, para que generen mayor

valor agregado al cliente y la empresa, además de reducir el tiempo de los procesos y por consecuencia sus costos.

Matriz de Actividades - Facturación Mejorado

MATRIZ DE ACTIVIDADES

PROCESO: Facturación (Mejorado)

CODIGO: P04.1

OBJETIVO: Entregar al cliente de manera oportuna la factura por el valor de su compra para que la empresa cumpla con las normas y requisitos tributarios obligatorios.

No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de ventas	
1		X						Recepción via e-mail de ordenes de compra nuevas para facturación	1
2		X						Verificar los datos de la orden de compra	2
3				X				¿La información es correcta?	1
3.1	X							Si, Elaborar en el sistema la Factura y Guia de Remisión	3
3.2	X							No, Enviar via e-mail irregularidades al cliente	2
4		X						Fin	
4		X						Verificación de datos	2
5			X					Enviar Factura para entrega de productos	1
6		X						Verificar Factura y Guia de Remisión	2
7								Va al proceso de Entrega de Productos	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
0	1. Valor Agregado Cliente Exter	5	35,71%
3	2. Valor Agregado Empresa	7	50,00%
4	3. Operación	1	7,14%
1	4. Control	1	7,14%
0	5. Transporte	0	0,00%
0	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
8	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	14	100,00%

MINUTOS
14

HORAS
0,23

DIAS
0,010

VOICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+	12	85,71%
-------------------------------------	----	--------

Tabla 24: Matriz de Actividades - Facturación (Mejorado)
Fuente: Investigación Realizada

En el proceso de facturación se implementó la recepción de órdenes de compra vía e-mail, en reemplazo de las ordenes físicas, esta acción reduce el tiempo de recepción y verificación de datos; además en el proceso mejorado las facturas se realizan en el

software contable agilitando la elaboración de la factura y el envío de la información para la entrega de productos, con los cambios que se realizaron al proceso, se redujo el tiempo en 3 minutos al pasar de 17 en el proceso actual a 14 minutos en el mejorado.

Matriz de Actividades - Entrega Mejorada

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Entrega de Productos (Mejorado)					CODIGO: P03.1				
OBJETIVO: Entregar al cliente el o los productos requeridos respetando los horarios establecidos y en el tiempo fijado al momento de la compra para satisfacción del cliente.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de Ventas	
								Viene del proceso de Facturación	
1			X					Contactar al Cliente	5
2	X							Fijar logística y condiciones de la entrega con el cliente	8
3			X					Ubicar en bodega los productos almacenados de acuerdo a tipo, peso y marca	6
4			X					¿Es necesario el uso del montacargas?	1
4.1		X						Si, ubicar los productos en el montacargas respetando límite máximo de peso	12
4.2		X						No, sacar los productos de bodega manualmente	8
5	X							Subir el pedido al vehículo, respetando las normas de transporte de los productos	10
6					X			Transportar el pedido al punto de entrega	40
7	X							Entregar al cliente los documentos referentes	2
8		X						Verificar que el pedido este correcto	5
9			X					Descargar el pedido	10
10	X							Ordenar los productos donde indique el cliente	15
11		X						Firma de recibido en los documentos	1
								Fin	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
2	1. Valor Agregado Cliente Externo	35	28,46%
4	2. Valor Agregado Empresa	26	21,14%
5	3. Operación	22	17,89%
0	4. Control	0	0,00%
1	5. Transporte	40	32,52%
0	6. Demora	0	0,00%
1	7. Almacenamiento	0	0,00%
13	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	123	100%

INDICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+2)	61	49,59%
--	----	--------

MINUTOS	123
HORAS	2,05
DÍAS	0,085

Tabla 25: Matriz de Actividades - Entrega (Mejorado)
Fuente: Investigación Realizada

En el proceso de entrega se incluyeron normas y políticas para mejorar la eficiencia del proceso; en la actividad de logística con el cliente, se comunica también las condiciones de la entrega; cuando los productos en bodega están ubicados de acuerdo a las normas de almacenamiento, el despacho se hace más rápido, los pedidos transportados también son ubicados en el vehículo respetando normas de acopio, evitando así derrames o ruptura de los productos; con estos cambios se logró reducir 7 minutos al pasar de 130 en el proceso actual a 123 minutos en el mejorado.

Matriz de Actividades – Post Venta Mejorado

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Post Venta (Mejorado)					CODIGO: PO2.3				
OBJETIVO: Brindar al cliente un servicio técnico especializado ofreciendo tratamiento a los requerimientos, dudas o quejas del cliente tras la venta.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de Ventas	
1		X						Verificar el sistema de recepción de dudas y consultas	3
2			X	X				¿Existen dudas y/o consultas?	1
2.1		X						Si, revision de información	10
2.2	X							No, hacer seguimiento del cliente	5
								Fin	
3			X					Comunicarse con el cliente	3
4	X							Ofrecer asesoria técnica	4
5			X					¿Acepta el cliente Asesoría Técnica?	1
5.1		X						Si, fijar logística para Asesoría Técnica	5
5.2	X							No, solución de consultas telefónicamente	15
								Fin	
6			X					Informar al asesor asignado	3
7			X					Revisar información del cliente	5
8					X			Visitar al cliente	20
9	X							Brindar Asesoría Técnica y solucionar las dudas	30
								Fin	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
4	1. Valor Agregado Cliente Externo	54	51,43%
2	2. Valor Agregado Empresa	18	17,14%
5	3. Operación	13	12,38%
2	4. Control	0	0,00%
1	5. Transporte	20	19,05%
0	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
14	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	105	100,00%

MINUTOS
105

HORAS
1,75

DIAS
0,073

INDICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+2)		
72	68,57%	

Tabla 26: Matriz de Actividades - Post Venta (Mejorado)
Fuente: Investigación Realizada

Siendo el proceso Post Venta de importancia para la satisfacción del cliente y para la empresa debido a que está relacionado con la calidad y profesionalidad, se optimizó el canal de comunicación con el cliente y su seguimiento, ahora las dudas y/o consultas se receptan mediante el sistema de la empresa, se brindan soluciones mediante Asesoría técnica o mediante vía telefónica si así el cliente lo requiere, además que se realiza un mejor seguimiento al cliente en lo referente a reabastecimiento mediante el uso del sistema, con este cambio se aumentó el valor agregado que la empresa brinda al cliente, además que se identifica una reducción de 45 minutos en la ejecución del proceso, al pasar de 150 en el proceso actual a 105 minutos en el mejorado.

Matriz de Actividades – Recepción Mejorado

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Recepción (Mejorado)				CODIGO: PO1.1					
OBJETIVO: Recibir los productos en bodega verificando que este correcto el pedido y el estado fisico de los productos para su venta y almacenamiento.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					TIEMPO UNITARIO (minutos)	
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Viene del proceso de Compras	
								Viene del proceso de Importación	
1	X							Coordinar con el proveedor la logística para la recepción, informando sanciones por incumplimiento y retrasos	10
2		X						¿Llego el pedido en las condiciones acordadas	1
2.1			X					Si, recibir documentos referentes	1
2.1	X							No, informar al proveedor inconformidades	4
3		X						Verificar que es pedido sea correcto	5
4				X				¿Están los productos en perfecto estado?	2
4.1			X					Si, descargar el pedido	20
4.2		X						No, informar al proveedor inconformidades	5
								Fin	
5		X						Ingresar al sistema informacion y cantidades del pedido recibido	15
6								Va al proceso de Almacenamiento	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
1	1. Valor Agregado Cliente Externo	14	22,22%
2	2. Valor Agregado Empresa	26	41,27%
3	3. Operación	21	33,33%
1	4. Control	2	3,17%
0	5. Transporte	0	0,00%
1	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
8	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	63	100,00%

MINUTOS
63

HORAS
1,05

DIAS
0,044

INDICE VALOR AGREGADO= SUMATORIA (1+2)	40	63,49%
--	----	--------

Tabla 27: Matriz de Actividades - Recepción (Mejorado)
Fuente: Investigación Realizada

Para optimizar el proceso de Recepción se incluyeron normas y políticas para mejorar la eficiencia y evitar pedidos incompletos o retrasados; al momento de coordinar la logística con el proveedor, se informa acerca de las sanciones por incumplimiento de los términos acordados, como consecuencia se evitan demoras en el proceso debido a retrasos, además que la información de los pedidos y productos recibidos se ingresan directamente al sistema, actualizando los inventarios; con esta acción las actividades

del proceso se redujeron 14 minutos en la ejecución, al pasar de 77 minutos en el proceso actual a 63 en el mejorado.

Matriz de Actividades – Cobranza Mejorada

MATRIZ DE ACTIVIDADES									
PROCESO: Cobranza (Mejorado)					CODIGO: POS.1				
OBJETIVO: Recaudar los valores adeudados por los clientes a la empresa, respetando las condiciones y plazos establecidos al momento de la venta.									
No.	VALOR AGREGADO		SIN VALOR AGREGADO					ACTIVIDADES (EN ORDEN)	TIEMPO UNITARIO (minutos)
	V.A. CLIENTE EXTERNO	V.A. EMPRESA	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO		
								Inicio	
1		X						Generar reporte de facturas pendientes en el sistema	5
2			X					Verificar clientes y tipo de pago	10
3				X				¿Tipo de Pago?	3
3.1	X							Contado, calcular monto a cobrar (tarifa pago a contado)	5
3.2	X							Crédito, calcular monto a cobrar (tarifa pago a crédito)	5
4		X						Enviar listado y reporte a la persona encargada de cobros	2
5				X				Verificar el listado de clientes	2
6		X						Fijar fechas para el pago	5
7	X							Notificar a los clientes via e-mail y telefono	15
8			X					¿Acepta el cliente las condiciones para el pago?	1
8.1		X						Si, coordinar logística con el encargado de cobros	5
8.2	X							No, regresa a notificar a los clientes via e-mail y telefono	15
9					X			Retirar el pago	15
10		X						Verificar que la recaudacion ha ingresado en monto y tiempo a la empresa	10
								Fin	

No.	COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO (m)	%
3	1. Valor Agregado Cliente Externo	40	40,82%
2	2. Valor Agregado Empresa	27	27,55%
3	3. Operación	11	11,22%
2	4. Control	5	5,10%
2	5. Transporte	15	15,31%
0	6. Demora	0	0,00%
0	7. Almacenamiento	0	0,00%
12	TOTAL= 1+2+3+4+5+6+7	98	100,00%

INDICE VALOR AGREGADO=SUMATORIA (1+2)	67	68,37%
---------------------------------------	----	--------

MINUTOS	98
HORAS	1,63
DIAS	0,068

Tabla 28: Matriz de Actividades - Cobranza (Mejorado)

Fuente: Investigación Realizada

En el proceso de cobranza se incluyó el uso del sistema para generar el reporte de las facturas pendientes de pago, también se le informa al cliente vía e-mail y teléfono su valor de pago pendiente, agregando valor al cliente; además la recaudación esta ahora a cargo del coordinador operativo evitando que se involucre al vendedor con la

recaudación convirtiéndose en juez y parte; con estos cambios se logró reducir 14 minutos al pasar de 112 en el proceso actual a 98 minutos en el mejorado.

La diagramación de los procesos mejorados de facturación, entrega, post venta, recepción y cobranza constará en el manual de procedimientos explicado en el Capítulo VI del trabajo de investigación.

3.4.1. Actual vs Mejorado

Facturación:

ACTIVIDADES		
Proceso	Actual	Mejorado
Facturación	7	7
VAC	0,00%	35,71%
VAE	35,29%	50,00%
Tiempo (h)	0,28	0,23
Costo (h)	\$ 2,81	\$ 2,81
Costo Total	\$ 0,79	\$ 0,65

Tabla 29: Comparación Actual vs Mejorado – Facturación
Fuente: Investigación Realizada

En la propuesta del proceso de facturación se mantuvo el número de actividades, pero el valor agregado al cliente y a la empresa se incrementó

notablemente además que el tiempo de ejecución del proceso se redujo de 0,28 h a 0,23 h y como consecuencia se reducen los costos, el valor en el proceso actual es \$ 0,79 y en el mejorado se redujo a \$ 0,65.

Entrega:

ACTIVIDADES		
Proceso	Actual	Mejorado
Entrega	11	11
VAC	7,69%	28,46%
VAE	20,77%	21,14%
Tiempo (h)	2,17	2,05
Costo (h)	\$ 2,21	\$ 2,21
Costo Total	\$ 4,80	\$ 4,54

Tabla 30: Comparación Actual vs Mejorada – Entrega
Fuente: Investigación Realizada

En la propuesta del proceso de entrega se conservó el mismo número de actividades, el valor agregado al cliente y a la empresa se incrementó, además con los cambios propuestos el tiempo de ejecución del proceso se reduce de 2,17 h a 2,05 h, como resultado se redujeron también los costos, el valor en el proceso actual es \$ 4,80 y en el mejorado es \$ 4,54.

Post Venta:

ACTIVIDADES		
Proceso	Actual	Mejorado
Post Venta	10	9
VAC	42,00%	51,43%
VAE	12,00%	17,14%
Tiempo (h)	2,50	1,75
Costo (h)	\$ 3,13	\$ 3,13
Costo Total	\$ 7,81	\$ 5,47

Tabla 31: Comparación Actual vs Mejorado – Post Venta
Fuente: Investigación Realizada

En la propuesta del proceso post venta se disminuyó el número de actividades de 10 a 9, se incrementó principalmente el porcentaje de valor agregado al cliente, con los cambios propuestos el tiempo de ejecución del proceso se reduce de 2,50 h a 1,75 h, consecuentemente se reducen también los costos, el valor en el proceso actual es \$ 7,81 y en el mejorado se reduce a \$ 5,47.

Recepción:

ACTIVIDADES		
Proceso	Actual	Mejorado
Recepción	8	6
VAC	15,58%	22,22%
VAE	32,47%	41,27%
Tiempo (h)	1,28	1,05
Costo (h)	\$ 3,75	\$ 3,75
Costo Total	\$ 4,80	\$ 3,94

Tabla 32: Comparación Actual vs Mejorado – Recepción
Fuente: Investigación Realizada

En la propuesta del proceso de recepción se reduce el número de actividades de 8 a 6, con los cambios propuestos se incrementan los porcentajes de valor agregado al cliente y empresa, el tiempo de ejecución del proceso se reduce de 1,28 h a 1,05 h, consecuentemente se reducen también los costos al pasar de \$ 4,80 en el proceso actual a \$ 5,47 en el mejorado.

Cobranza:

ACTIVIDADES		
Proceso	Actual	Mejorado
Cobranza	10	10
VAC	24,11%	40,82%
VAE	22,32%	27,55%
Tiempo (h)	1,87	1,63
Costo (h)	\$ 3,13	\$ 3,75
Costo Total	\$ 5,84	\$ 6,11

Tabla 33: Comparación Actual vs Mejorada – Cobranza
Fuente: Investigación Realizada

En la propuesta del proceso de cobranza se mantiene el mismo número de actividades de 10; con los cambios propuestos se incrementan los porcentajes de valor agregado al cliente y empresa, el tiempo de ejecución del proceso se reduce de 1,87 h a 1,63 h, pero hay un incremento en el costo al pasar de \$ 5,84 en el proceso actual a \$ 6,11 en el mejorado debido a que el encargado de la recaudación será el Coordinador Operativo.

3.5. ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para conocer el impacto que el mejoramiento de los procesos críticos tendrá en la empresa, se realiza el análisis costo beneficio; se usarán los costos hora/hombre de los procesos actuales y mejorados para conocer la diferencia existente y como resultado el ahorro generado.

Proceso	Actual	Mejorado	Diferencia
Facturación	\$ 0,79	\$ 0,65	\$ 0,14
Entrega	\$ 4,80	\$ 4,54	\$ 0,26
Post Venta	\$ 7,81	\$ 5,47	\$ 2,34
Recepción	\$ 4,80	\$ 3,94	\$ 0,86
Cobranza	\$ 5,84	\$ 6,11	\$ (0,27)
Ahorro			\$ 3,33 hora/hombre

Personal involucrado en los procesos	4
Horario de trabajo	8 horas/dia
Horas hombre por dia	32 h/H/dia
Ahorro diario	\$ 106,56
Ahorro semanal	\$ 532,80
Ahorro Mensual	\$ 2.131,20
Ahorro Anual (50 semanas)	\$ 26.640,00

Tabla 34: Ahorro generado con el mejoramiento
Fuente: Investigación Realizada

El ahorro obtenido es \$ 26 640, 00 al año, tomando en cuenta las 50 semanas laborables que tiene el año, este valor es tan solo dinero matemático, para generar este resultado se tomó en cuenta el ahorro por hora/hombre obtenido que es de \$3,33, el personal involucrado en los procesos, que son 4, el Asistente Contable, Coordinador Operativo, Vendedor y Auxiliar Operativo; además del horario de trabajo que es de 8 horas diarias, dando un total de 32 horas por los 4 involucrados.

Inversión	\$ 2.518,14
Hardware	\$ 2.411,94
Computador de mesa, Hewlett Packard 21-2050L Core I3, 8GB RAM, Windows 8.1	\$ 1.123,94
Laptop Toshiba L55-B5191SM, Intel Core I5, 6GB RAM, Windows 8.1	\$ 1.288,00
Capacitación	\$ 106,20
20 horas de capacitacion del software de la empresa, impartido por el Gerente Administrativo	\$ 106,20
Horas de Capacitación	20
Valor Hora Gerente Administrativo	\$ 5,31

Tabla 35: Inversión para el mejoramiento
Fuente: Investigación Realizada

Para poder llevar a cabo el mejoramiento de los procesos es necesario dotar de computadoras al área operativa de la empresa y al nuevo encargado de la recaudación, por esto se estipulo la compra de una computadora de mesa para el manejo de

inventario y pedidos desde bodega, además una computadora portátil para el Coordinador Operativo ahora encargado de la cobranza, es necesario también que los encargados de los procesos reciban capacitación del software de la empresa SYCO para cumplir con los requerimientos de la propuesta de mejoramiento, el Gerente Administrativo de la empresa quien es el que conoce el uso del sistema será el encargado de brindar la capacitación, que estará compuesta por 20 horas en 5 diferentes días, el costo de la capacitación será de \$ 106,20 tomando en cuenta el costo h/H del Gerente Administrativo; la adquisición de las computadoras está presupuestada en \$ 2 411, 94 (Ver ANEXO 37) , el valor total de la inversión necesaria para el mejoramiento es de \$ 2 518, 14.

Tiempo de recuperación de la Inversión	
0,09	Años
1,13	Meses
2,60	Días
4,80	Horas

Tabla 36: Recuperación de la Inversión
Fuente: Investigación Realizada

El tiempo que le tomara a la empresa recuperar la inversión es un mes, dos días y cuatro horas, que es un corto plazo tomando en cuenta los beneficios y mejora que obtendría la organización y los procedimientos.

CAPITULO IV

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1. MODELO NORMATIVO

El modelo normativo al que se rige el manual de procedimientos de Jarvani S.A. es la norma ISO 9001:2008, dentro de esta norma se va tomar en cuenta principalmente los requisitos de la documentación que incluye el control de los documentos y el control de los registros.

La norma indica que los documentos necesarios por el sistema de gestión de calidad deben ser controlados (4.2.3), además establece un procedimiento que define los controles necesarios para actualizar los documentos cuando sea necesario, aprobar los documentos referentes a su adecuación y asegurarse que se identifiquen los cambios, que los documentos se mantengan legibles y que se encuentren disponibles. (ISO 9001, 2008)

La empresa de manera interna debe asegurarse que los registros permanezcan fácilmente identificables y recuperables (4.2.4), estableciendo un procedimiento que permita la recuperación, almacenamiento, retención y disponibilidad de los registros. (ISO 9001, 2008)

4.2. CONTENIDO

4.2.1. Introducción

La empresa se dedica a la comercialización de grasas y lubricantes además de brindar el servicio de asesoría técnica, es por esto que cuenta con procesos enfocados en brindar un mejor servicio al cliente y en generar rentabilidad para la empresa, los procesos se encuentran divididos en Estratégicos, Operativos y de Apoyo, en total la empresa cuenta con 16 procesos, de aquellos 5 fueron considerados críticos y se propuso su mejora.

4.2.2. Antecedentes

La empresa se encuentra ubicada al Norte de la ciudad de Quito en la Panamericana Norte Km 14 ½ y pasaje Cenepa, ofrece a sus clientes grasas y lubricantes minerales, siendo distribuidores exclusivos para el Ecuador de grasas y aceites Omega y electrodos Magna; en el año 2012 la empresa decide incursionar en una nueva línea de mercado y comercializar también productos 100% sintéticos, incluyendo entre sus proveedores a lubricantes Sentinel, que incluye los servicios de asesoría técnica para la correcta aplicación de lubricantes sintéticos y minerales.

Jarvani S.A. es una empresa pequeña, pero en los últimos años ha tenido un crecimiento continuo debido a algunos cambios en el mercado ecuatoriano, principalmente el cambio de matriz productiva propuesta por el gobierno ecuatoriano, con la cual se espera un alto crecimiento de industrias y con ello posibles futuros clientes.

4.2.3. Marco Legal

El marco legal para la empresa y el manual de procedimientos está sujeto al código de trabajo, el registro único de contribuyentes y las obligaciones que mantiene la empresa con los trabajadores y estado.

El Código del Trabajo de la República del Ecuador, tiene como objetivo regular las relaciones entre trabajadores y empleadores, además de dar a conocer los deberes y derechos de ambas partes; fija las diferentes normativas al trabajo que serán aplicadas por todos los empleadores y se establecen las obligaciones del empleador.

La empresa está en la obligación de contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), que es el sistema creado por el SRI para identificar a las personas naturales y jurídicas que realizan actividades económicas en el país y por su efecto tienen obligaciones tributarias con el fisco.

4.2.4. Procedimientos

Los procesos críticos que son objeto del análisis son: Facturación, Entrega, Recepción, Post Venta y Cobranza, estos procesos estarán incluidos en el Manual de Procedimientos además de los procesos normativos, que son 5, pero para el caso de la empresa solo se aplican 3; elaboración de documentos, control de documentos y control de registros; los procesos de auditoria y mejora continua no se aplican al caso porque la empresa no cuenta con la acreditación ISO 9001:2008.

4.3. MARCO LEGAL

4.3.1. Tributación

Toda persona natural y jurídica que realice una actividad económica en el Ecuador está obligada a cumplir con las obligaciones tributarias que incluye el pago de los distintos impuestos vigentes en el país. Es imperioso que la empresa cuente con un RUC que es su identificación en el Servicio de Rentas Internas (SRI), la empresa está en la obligación de llevar sus registros contables para calcular el monto de impuesto a pagar. (Servicio de Rentas Internas, 2014)

Uno de los principales impuestos es el impuesto a la renta, en la Ley de Régimen Tributario Interno en el Art. 2, indica que se considera como renta a los ingresos de fuente provenientes del trabajo, consistentes en dinero, bienes o servicios obtenidos dentro del país y a los ingresos obtenidos en el exterior por personas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales. (Comisión de legislación y codificación, 2011)

En la Ley Orgánica de Régimen Tributario se detallan además las normas y reglamentos que las empresas del Ecuador deben cumplir en lo referente a tributación, como los plazos para pagar los impuestos, las normas para llevar los registros contables, los agentes y sujetos de retención y los demás impuestos y aranceles que la empresa está obligada a pagar de acuerdo a la ley.

Es trascendente conocer también la obligatoriedad en cuanto a la contabilidad y bajo que normas y reglamentos debe trabajar, esta normativa se encuentra detallada en el Art. 34 de la ley, se detalla que están obligados a llevar contabilidad las personas naturales y jurídicas que, al inicio de su actividad económica operen con un capital propio que haya superado los USD 60 000, que tengan ingresos brutos anuales superiores a USD 100 000 o gastos anuales superiores a los USD 80 000, en todos estos casos las personas naturales y jurídicas están en la obligatoriedad de llevar contabilidad de su actividad

económica, con el fin de elaborar los estados financieros y el cálculo de impuestos.

(Presidencia de la República, 2010)

A causa de la inestabilidad jurídica que ha sido una tendencia los últimos años en el país es necesario tener en cuenta que la Ley de Régimen Tributario ha sufrido algunas modificaciones, entre las más importantes están, la fijación de una nueva tarifa de impuesto a la renta para sociedades, esta es del 22% y se aplica para sociedades extranjeras domiciliadas en el país y para las no domiciliadas en el país, la tarifa del 25% se mantendrá para empresas que tengan accionistas o socios. Otro de los impuestos que tuvo una variación es el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), el principal cambio fue la exoneración de pago de este impuesto a las importaciones de cocinas eléctricas e inducción, de sus partes o complementos. (Presidencia de la República, 2010)

Una de las exigencias que debe cumplir la empresa en lo que se refiere a tributación es la obligatoriedad de emitir comprobantes de venta o facturas cuando se ocasione transferencia de bienes o la prestación de servicios de cualquier naturaleza, aun cuando dichas ventas o transferencias no estén sujetas a tributos o estén sometidas a tarifa cero del IVA e independientemente de las condiciones de pago. Desde finales del 2014 se ha implementado en el país la emisión de comprobantes electrónicos, estos documentos cumplen con los

requisitos legales siempre que estos contengan una firma electrónica, se puede emitir electrónicamente: facturas, notas de crédito, notas de débito, comprobantes de retención y guías de remisión; el propósito de la emisión de comprobantes electrónicos es contribuir al medio ambiente mediante el ahorro de papel. (Comisión de legislación y codificación, 2011)

4.3.2. Contratación

En el tema de contratación la empresa debe normarse al Código del Trabajo aquí se regulan las relaciones entre trabajadores y empleadores, los deberes y derechos de ambas partes y se fijan las diferentes normativas al trabajo que serán aplicadas por todos los empleadores.

Las principales obligaciones del empleador incluidas en el Código del Trabajo son, la obligatoriedad de elaborar un contrato de trabajo con todos sus colaboradores; el contrato dependerá de la clase de labor que realizara el trabajador, de su horario laboral y de su remuneración, para esto el código laboral en el Art. 11 establece los distintos tipos de contratos de trabajo, estos contratos deberán ser inscritos y registrados en el Ministerio del Trabajo. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

El empresa tiene la obligación de pagar una remuneración o salario a sus trabajadores, la que debe estar dentro de lo especificado en el Código del Trabajo o tabla salariales sectoriales y no deberá ser menor al salario mínimo establecido, que para el año 2015 es de USD 354,00.

4.3.3. Seguridad social

Una más de las obligaciones del empleador es afiliarse a todos sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo e inclusive si se trata de un contrato a prueba; el empleador asumirá el porcentaje que corresponda por la seguridad social de sus trabajadores que actualmente es del 11,15%, si la jornada laboral es mayor a 8 horas diarias se deben pagar horas extras; a partir del segundo año de trabajo se deberá pagar los respectivos Fondos de Reserva y a partir del primer año las vacaciones correspondientes; el empleador o entidad contratante está en la obligación de pagar utilidades a sus trabajadores en caso de que las hubiera. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

Todos los derechos del trabajador son irrenunciables y deben ser cumplidos de manera obligatoria por el empleador, como lo estipula el Código del Trabajo, al igual que los empleadores tienen sus obligaciones, los trabajadores también

tienen las suyas como son el cumplimiento contractual en cuanto a los horarios de trabajo, mantener una buena conducta en el trabajo, cumplir con el reglamento interno de la empresa, etc.; las obligaciones del trabajador se encuentran detalladas ampliamente en el Art. 45 del Código del Trabajo. (COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION, 2015)

Es necesario tener en cuenta ciertas modificaciones que ha tenido el Código del Trabajo en el 2015 luego de la aprobación de la Asamblea Nacional Constituyente; entre los cambios notables están: la eliminación del aporte fijo del estado del 40% para las pensiones jubilares del IESS, garantizando la aportación a este fondo cuando el IESS no cuente con los recursos; se establece un techo para las utilidades de los trabajadores, cuando excedan de los 24 salarios básicos unificados, cuyo excedente se destinará a la afiliación de las amas de casa; se implementa la opción de mensualización del decimotercer y decimocuarto sueldos, excepto si el empleado solicita por escrito su acumulación. (El Comercio, 2015)

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Los procedimientos de la empresa se ejecutan de manera empírica al no contar con un Manual de Procedimientos que regulen las actividades.

Las políticas internas de la organización se gestionan de manera verbal y no se aplican controles para los procedimientos de la empresa.

Existe desconocimiento de la ejecución de algunos procesos, debido a la falta de estandarización de las actividades.

El uso del software de la empresa es deficiente y no se aprovecha el 100% de sus utilitarios debido a desconocimiento y falta de capacitación del personal.

Algunos procedimientos tienen bajo valor agregado al cliente y a la empresa, debido a que las actividades no son ejecutadas de manera eficiente, generando mayor costo para la empresa.

Con la optimización de los procedimientos críticos de la empresa detectados, se estima un ahorro de USD 26 640 anuales, al disminuir los tiempos de ejecución y cambiar las actividades deficientes para que generen valor agregado a la empresa y los clientes.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda capacitar al personal sobre el uso del software de la empresa y herramientas informáticas que permitirá agilizar los procedimientos y ahorrar costos por el uso eficiente de los recursos y reducción de los tiempos de ejecución de los procedimientos.

Se recomienda difundir el Manual de Procedimientos a todos los niveles de la empresa, con el propósito de dar a conocer los responsables de cada procedimiento e implementar los controles mediante los indicadores de gestión aumentando la productividad.

Elaborar físicamente las normas y políticas internas de la empresa, permitiendo que los clientes internos como externos las conozcan y las usen, optimizando los controles y reduciendo así los riesgos que podría implicar su desconocimiento.

Se recomienda el uso del software de manera general y sea de utilizado por todos los niveles y áreas de la empresa.

Se recomienda implementar el Manual de Procedimientos para que se pueda optar por una acreditación ISO a los procedimientos de Jarvani S.A. certificando la calidad en las actividades internas de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ANSI, A. N. (2012). *About ANSI*. Obtenido de ANSI:
http://www.ansi.org/about_ansi/overview/overview.aspx?menuid=1
- 2.- Attesting Group. (2015). *My Derecho*. Obtenido de
http://www.myderecho.com/REFORMAS_AL_REGIMEN_TRIBUTARIO.pdf
- 3.- Bernal, J. J. (23 de Agosto de 2013). *CICLO PHVA*. Obtenido de CICLO PHVA:
[3http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/](http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/)
- 4.- Comisión de legislación y codificación. (2011). *Ley de Regimen Tributario Interno*. Obtenido de Ley de Regimen Tributario Interno:
http://quito.com.ec/inversiones/download/Marco%20Normativo/Normas/ley_de_regimen_tributario_interno.pdf
- 5.- COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION. (2015). *Código del Trabajo*. Quito, Ecuador.
- 6.- Consejo Directivo IESS. (2014). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo* (IESS ed.). Quito, Ecuador.
- 7.-ECOLINK. (s.f.). *ECOLINK*. Obtenido de
<http://www.econlink.com.ar/definicion/riesgopais.shtml>
- 8.- Ecuador en Cifras. (Enero de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- 9.- El Comercio. (17 de Abril de 2015). *IESS se queda sin aporte fijo del Estado*. Obtenido de IESS se queda sin aporte fijo del Estado: <http://www.elcomercio.com/actualidad/iess-aporte-fijo-ley-justicia.html>

- 10.- Fernández, J. A. (2012). *Gestion por Procesos* (5ta Edición ed.). Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- 11.- Harrington, J. (1995). *Mejoramiento de Procesos*. EEUU: McGraw-Hill.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2014). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores*. Quito, Ecuador.
- 12.- Ishikawa, K. (2012). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid, España: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015
- 13.- ISO 9001. (2008). *ISO 9001:2008*. Ginebra, Suiza.
- 14.- Ministerio de Obras Públicas. (2014). *Desarrollo Infraestructural*. Obtenido de Construyendo Obras Viales en el Ecuador: http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/06-07-2011_Especial_MTOP_82_anios.pdf
- 15.- Ministerio de Relaciones Laborales. (2010). *Acuerdo Ministerial 220*. Quito, Ecuador.
- 16.-NACIONES UNIDAS. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)* (4ta Revision ed., Vol. 4ta Revision). New York, New York.
- 17.-Presidencia de la República. (2010). *LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO*. Quito, Ecuador.
- 18.- Presidencia de la Republica. (2012). *Acuerdo 1580*. Quito, Ecuador.
- 19.- Presidencia de la República. (2012). *Estatuto de Regimen Juridico y Administrativo* (Vol. Art. 13). Quito, Ecuador .
- 20.- Presidencia de la República. (2012). *Ley Organica de Servicio Público*. Quito, Ecuador.
- 21.- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Registro Unico de Contribuyentes*. Obtenido de Registro Unico de Contribuyentes: <http://www.sri.gob.ec/web/10138/92>
- 22.- Tobón, L. F. (2008). *Gestión por Procesos*. Medellin, Colombia: ICONTEC.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA AREA CONTABLE

CUESTIONARIO AMBIENTE INTERNO	
DEPARTAMENTO: Contabilidad	FECHA: 14/08/2015
RESPONSABLE: Francisco Mejia	

PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Tiene el personal la experiencia y la capacitación adecuada?	X	
COMENTARIO: El personal de contabilidad recibe capacitación continua acerca de las reformas contables que tiene el país, el contador de la empresa tiene una amplia experiencia y es de alta confiabilidad.		
2.- ¿Cuenta la empresa con un sistema contable?	X	
COMENTARIO: La empresa emplea el sistema llamado Syco en cual brinda soporte para las declaraciones del SRI, lleva un control de los inventarios, emite facturas y demás documentos como retenciones, notas de débito, notas de crédito, etc.		
3.- ¿Realiza la empresa facturación electrónica?		X
COMENTARIO: La empresa al momento no cuenta con facturación electrónica, este proceso se lo hace de manera física, es espera pronto contar con este procedimiento para mayor comodidad de los clientes.		
4.- ¿Se lleva un control de inventarios?	X	
COMENTARIO: Se lleva el control de existencias con el sistema Syco en el cual se ingresa periódicamente los productos que llevan a bodega y se descuentan del inventario al momento de la venta; además se hace un conteo físico de los productos cada tres meses.		
5.- ¿Cuenta la empresa con procesos para la presupuestación de capital?		X
COMENTARIO: La presupuestación se hace sin un procedimiento preestablecido, se lo realiza de manera empírica y basándose en la experiencia de la empresa y de la gerencia.		
6.- ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?	X	
COMENTARIO: La empresa mantiene un endeudamiento bajo y en su mayoría es de corto plazo, el endeudamiento se mantiene principalmente con la tarjeta corporativa.		

ANEXO 2: ENCUESTA AREA ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO AMBIENTE INTERNO	
DEPARTAMENTO: Administracion	FECHA: 14/08/2015
RESPONSABLE: Mayra Vivar	

PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?		X
COMENTARIO: Para la creación de estrategias la empresa no utiliza conceptos de administración estratégica, la generación de estrategias se hace principalmente basado en la experiencia que ha sumado en todos los años en el negocio, este proceso se lo hace de manera empírica.		
2.- ¿Los objetivos son medibles y se comunican de manera adecuada?	X	
COMENTARIO: Los objetivos de la empresa son planteados de manera medible por las gerencias y son comunicados de manera efectiva a todo el personal una vez al año, en el inicio del periodo económico.		
3.- ¿Los gerentes llevan a cabo una planeación efectiva?		X
COMENTARIO: Se realiza una planificación de manera general en conjunto con las gerencias de cada departamento.		
4.- ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	X	
COMENTARIO: Al contar con un organigrama de estructura jerárquica vertical liderada por el gerente general, en la empresa la autoridad es delegada de acuerdo al organigrama y cada puesto de trabajo tiene sus funciones determinadas y su nivel de jerarquía.		
5.- ¿Es adecuada la estructura de la organización?	X	
COMENTARIO: La estructura de la empresa está basada en un organigrama de orden jerárquico vertical, lo cual permite delegar funciones y labores de manera planificada.		
6.- ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?	X	
COMENTARIO: En el manual de funciones de la empresa se encuentran detalladas las funciones de cada cargo lo que permite que los trabajadores que se unen a la empresa tengan una visión clara de su funciones dentro de la empresa y de cómo serán controlados sus resultados.		

7.- ¿Es alta la motivación de los empleados?	X	
COMENTARIO: La empresa no cuenta con indicadores para medir la moral y motivación de los trabajadores, pero la gerencia se encarga de motivar a todos sus trabajadores una vez al inicio de cada periodo económico.		
8.- ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantiene en un nivel bajo?	X	
COMENTARIO: El ausentismo se encuentra siempre en el más bajo nivel, mientras que la rotación del personal tiene un índice alto.		
9.- ¿Son efectivos los mecanismos de control de la empresa?	X	
COMENTARIO: Las recompensas o comisiones son entregadas principalmente al personal de ventas de la empresa, estas recompensas tienen como base un porcentaje de la venta realizada, esta puede variar dependiendo del cliente; se realizan controles del cumplimiento de metas en cada uno de los departamentos.		
10.- ¿Tiene la empresa buena relación con los accionistas?	X	
COMENTARIO: Se mantiene una muy buena relación con los accionistas, la empresa cuenta con un solo accionista y se ha mantenido desde el principio una relación fraterna y de amistad.		

ANEXO 3: ENCUESTA AREA DE VENTAS

CUESTIONARIO AMBIENTE INTERNO	
DEPARTAMENTO: Ventas	FECHA: 14/08/2015
RESPONSABLE: Jacinto Vivar	

PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Se establecen estrategias de venta basados en conceptos administrativos?		X
COMENTARIO: Las estrategias de ventas son establecidas de manera empírica y basada en la experiencia que obtenido al empresa a lo largo de los años con sus clientes, no se generan estrategias basadas en conceptos administrativos.		
2.- ¿Se brinda motivación al personal de ventas?	X	
COMENTARIO: La motivación que se brinda al personal de ventas es un su mayoría de forma monetaria, debido que se les otorga un porcentaje de las ventas que realicen a manera de comisión.		
3.- ¿Los vendedores tienen una cuota de ventas a cumplir por periodos?	X	
COMENTARIO: A los vendedores se fija una cuota de ventas y un rango de visitas a clientes, los vendedores están en la obligación de cumplir con estas cuotas, dichas cuotas se fijaran de acuerdo al sector al que sea designado el vendedor.		
4.- ¿Se entregan motivaciones salariales por las ventas?	X	
COMENTARIO: La empresa entrega comisiones por ventas a su fuerza de ventas, lo que mantiene en un nivel alto la motivación de los vendedores.		
5.- ¿Se lleva un registro de los clientes a los que los vendedores visitan en dete	X	
COMENTARIO: Se ha integrado en los últimos meses un control de visitas a los vendedores, aquí se detalla que cliente se visitó, de qué hora a qué hora se atendió al cliente, y que productos se ofrecieron, mediante este registro la gerencia está al tanto del trabajo diario de los vendedores y se tiene un mayor control.		
6.- ¿Los vendedores son también los encargados de las cobranzas?	X	
COMENTARIO: Cada vendedor está a cargo de cobrar a sus clientes, estos cobros se lo realizan en su mayoría 30 días después de realizada la venta ya que la empresa otorga un este plazo de crédito a sus clientes.		


7.- ¿Aumenta la empresa su cartera de clientes?	X	
COMENTARIO: Los vendedores se encargan de buscar nuevos potenciales clientes, a los que se visita de manera periódica y se hacen demostraciones de los productos que puedan interesarle.		
8.- ¿El departamento de ventas se encarga tambien de la cobranza?	X	
COMENTARIO: Los vendedores son los encargados de las cobranzas lo que hace que este proceso sea deficiente además que distrae a los vendedores de su objetivo principal que es vender.		

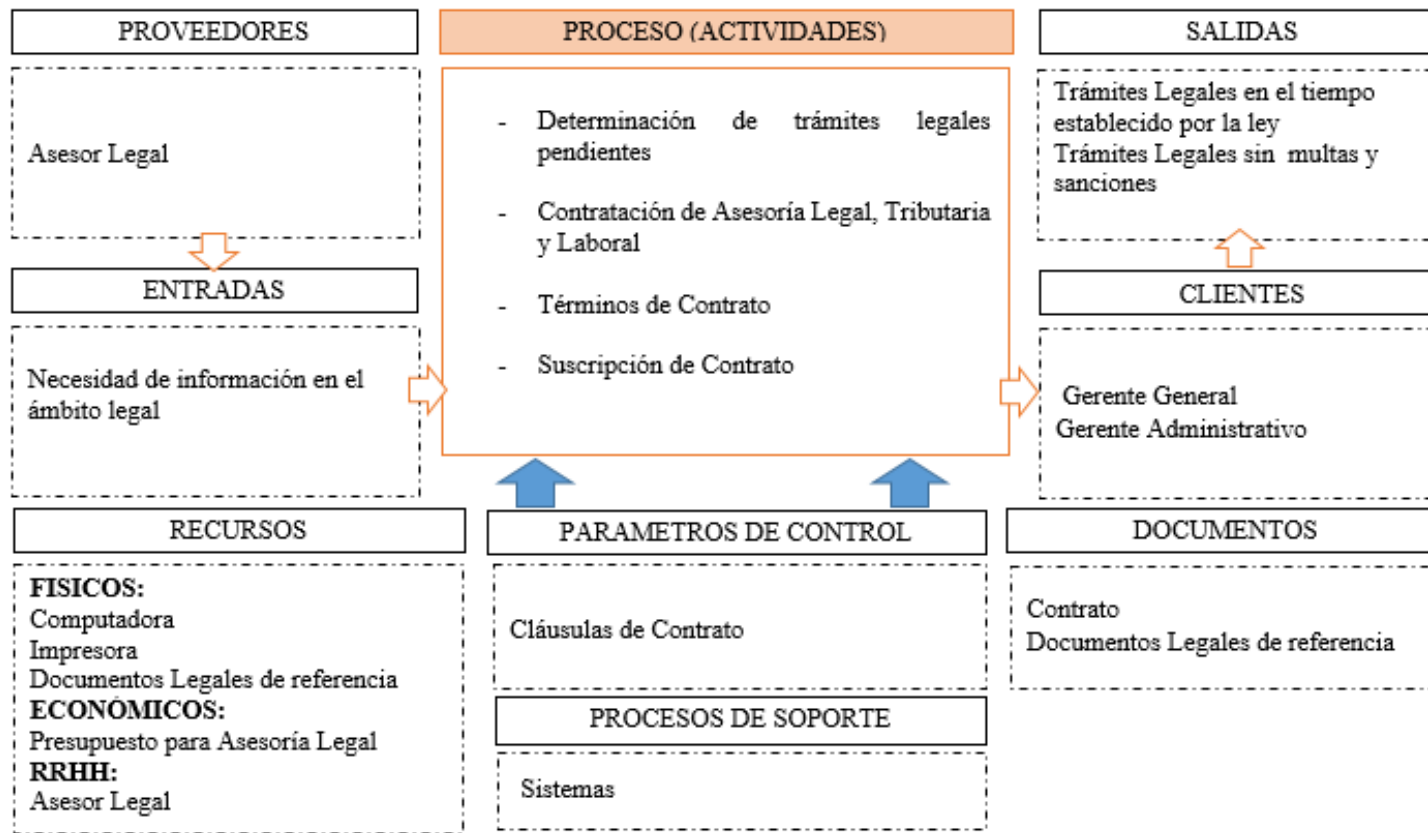
ANEXO 4: ENCUESTA AREA DE OPERACIONES

CUESTIONARIO AMBIENTE INTERNO	
DEPARTAMENTO: Operaciones	FECHA: 14/08/2015
RESPONSABLE: Alejandro Sosa	

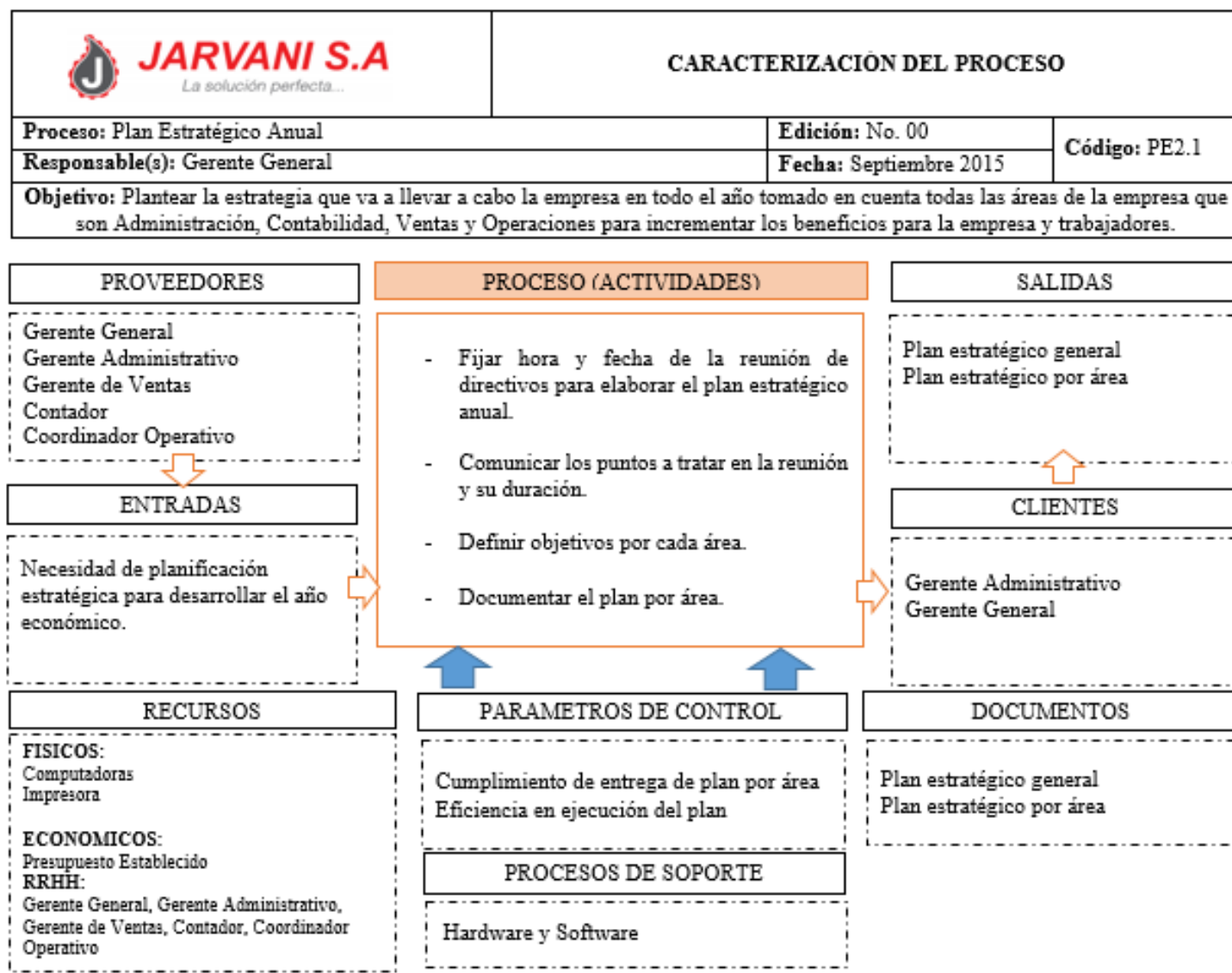
PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Son confiables y de calidad los productos?	X	
COMENTARIO: La empresa es distribuidor exclusivo para el Ecuador de productos Magna y Omega los cuales cumplen con todos los estándares de calidad estipulados por la Ley, los clientes de la empresa se mantienen fieles a los productos debido a su alta calidad y buen desempeño en la actividad industrial.		
2.- ¿Se cuenta con el equipo para la movilización de productos pesados?	X	
COMENTARIO: La bodega está equipada con dos montacargas los cuales son de mucha ayuda para el desplazamiento de productos pesados como tanques de aceite y grasa. La movilización de los productos de la bodega al cliente se hace de manera eficaz y dentro de los plazos establecidos para la entrega.		
3.- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y la bodega se encuentran en buenas condiciones?	X	
COMENTARIO: La mayoría de los equipos son nuevos y se encuentran en buen estado físico para su funcionamiento.		
4.- ¿Son efectivos las políticas y los procedimientos de control de inventario?	X	
COMENTARIO: Se lleva un control del inventario mediante el sistema contable Syco además de realizar un conteo físico de los productos en bodega cada 3 meses.		
5.- ¿Son óptimos los tiempos en entrega de los productos a los clientes?	X	
COMENTARIO: Las entregas se realizan siempre dentro de los límites de tiempo establecidos excepto en ocasiones cuando el producto no está disponible en bodega, en estas ocasiones se registra un retraso en el tiempo de entrega de los productos a los clientes.		
6.- ¿Están las instalaciones y los recursos ubicados estratégicamente?	X	
COMENTARIO: Los recursos en la bodega se colocan de manera estratégica para que sea de fácil acceso y de libre movilidad, aunque las instalaciones de la bodega no cuentan con la debida señalización.		

ANEXO 5: CARACTERIZACIÓN ASESORIA LEGAL

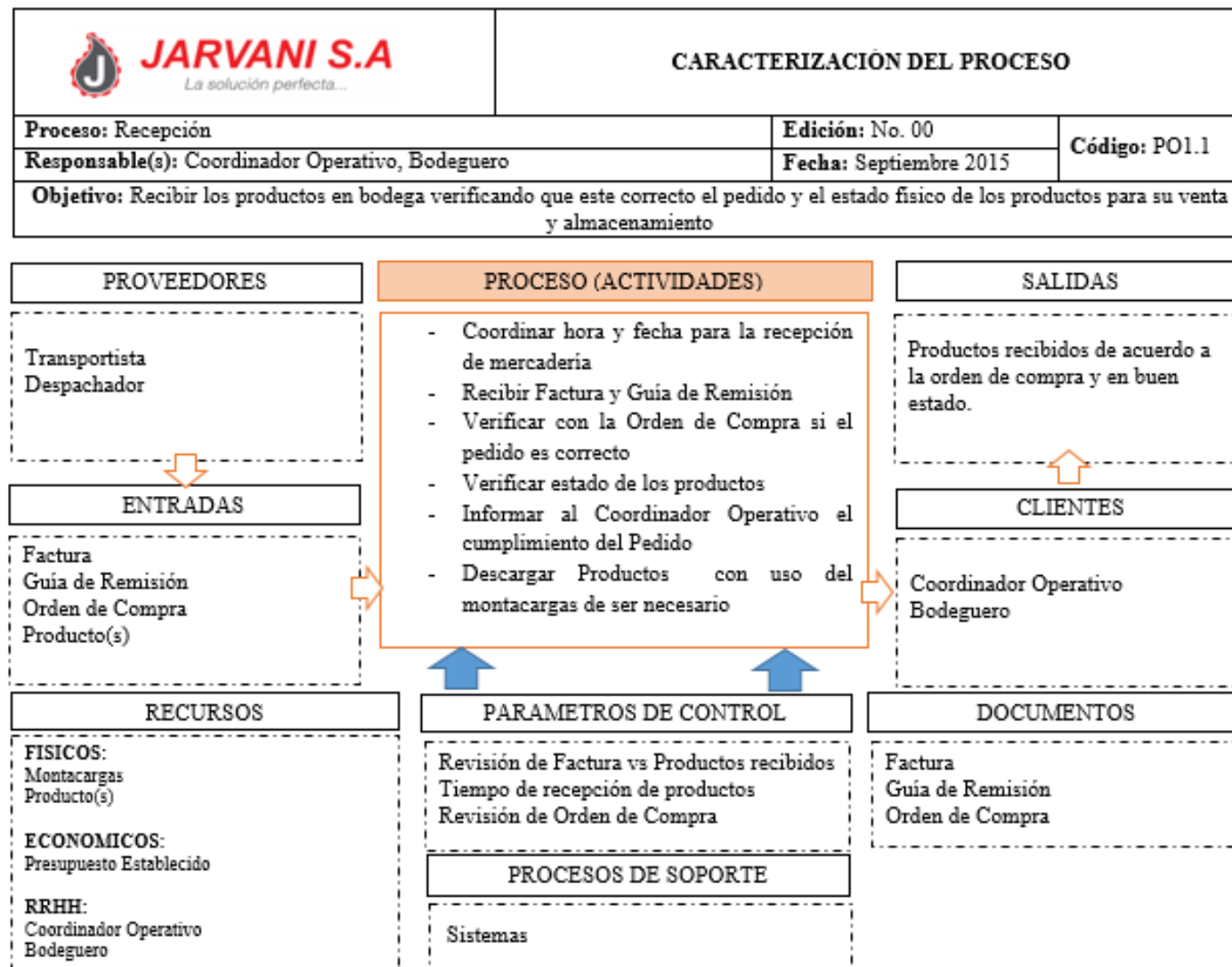
 JARVANI S.A <i>La solución perfecta...</i>	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Proceso: Asesoría Legal	Edición: No. 00	Código: PE1.1	
Responsable(s): Gerente Administrativo	Fecha: Septiembre 2015		
Objetivo: Asegurar el cumplimiento del marco legal vigente en el país en las áreas laboral, tributario, entre otras, para evitar multas y sanciones.			



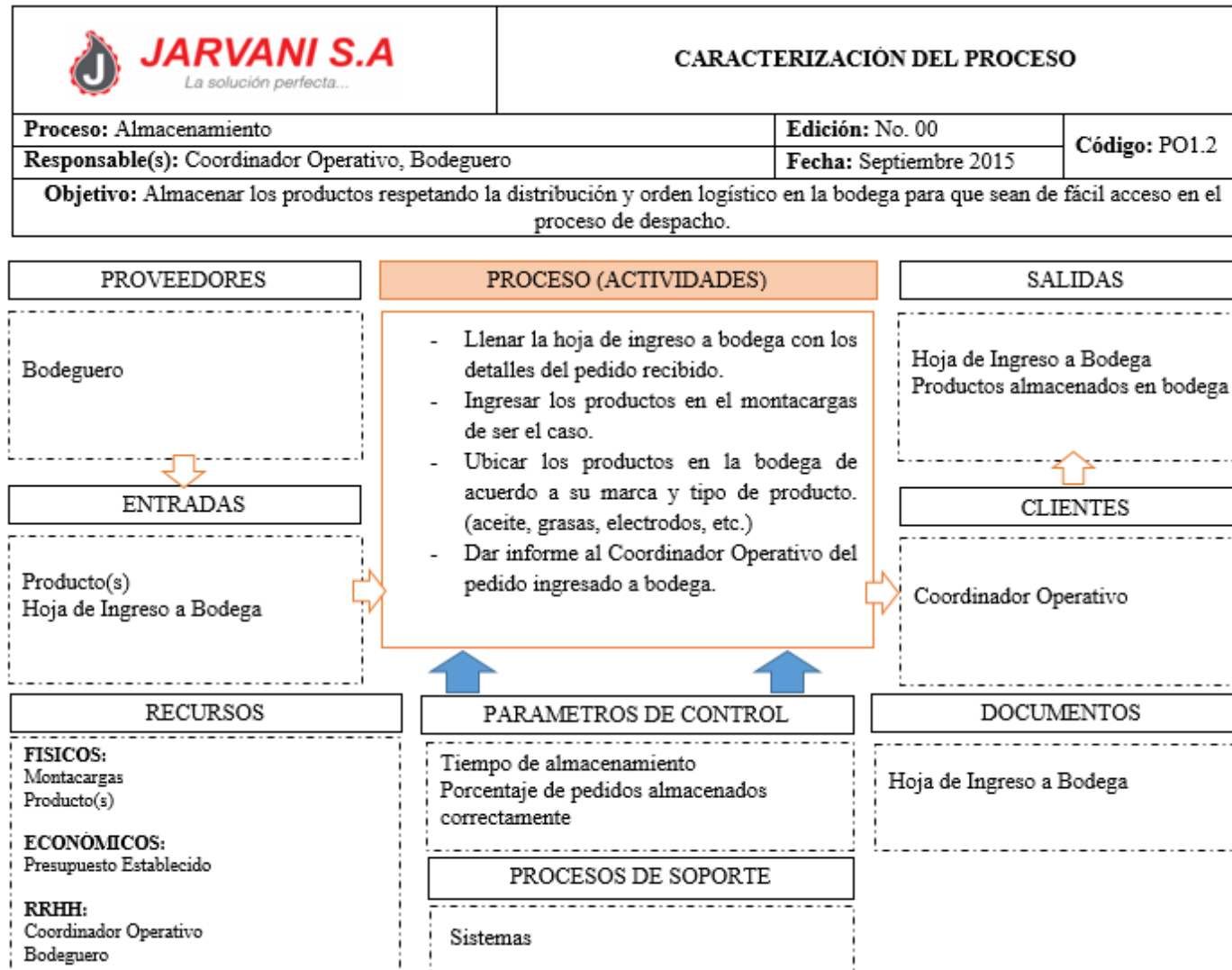
ANEXO 6: CARACTERIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO ANUAL



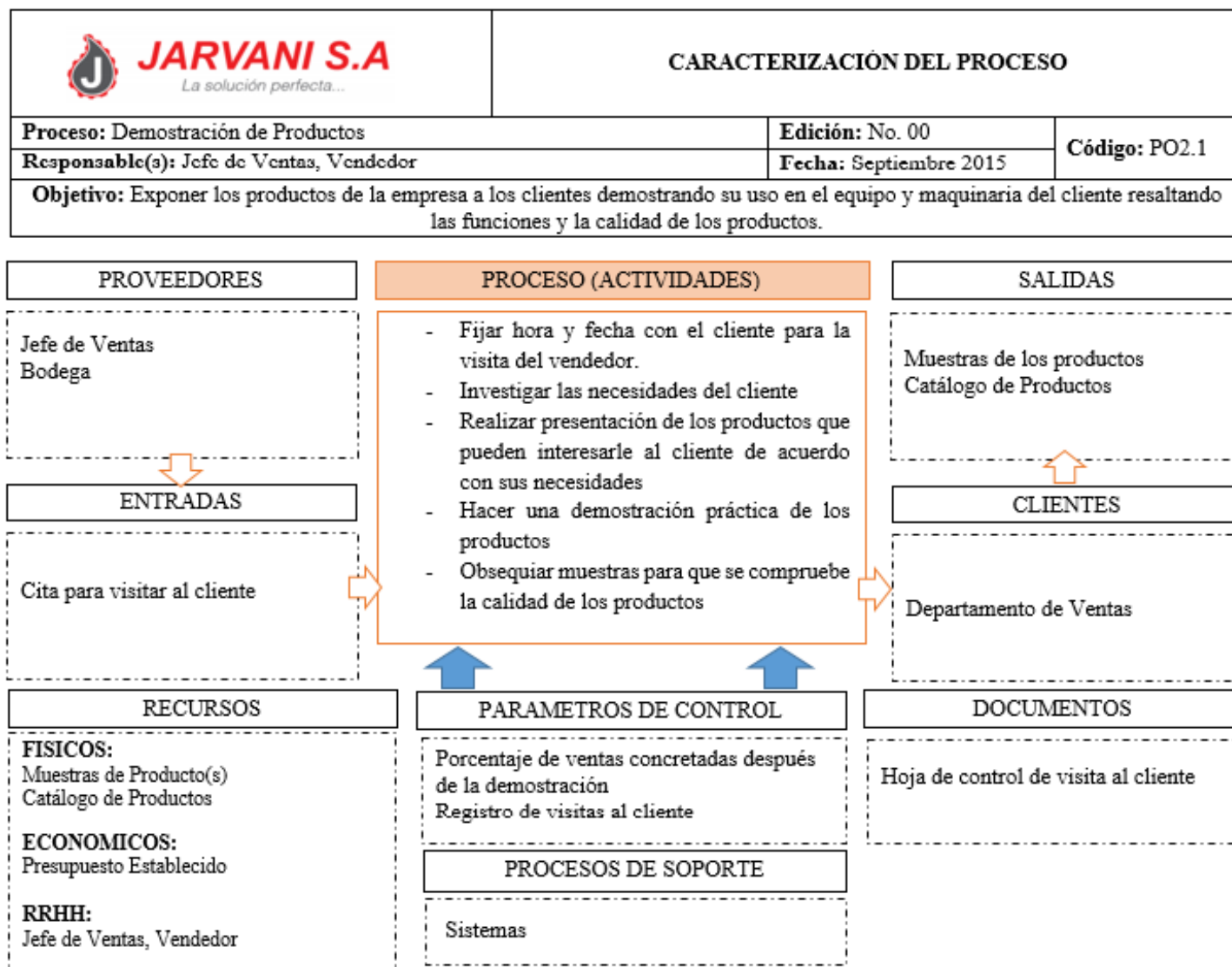
ANEXO 7: CARACTERIZACIÓN RECEPCIÓN



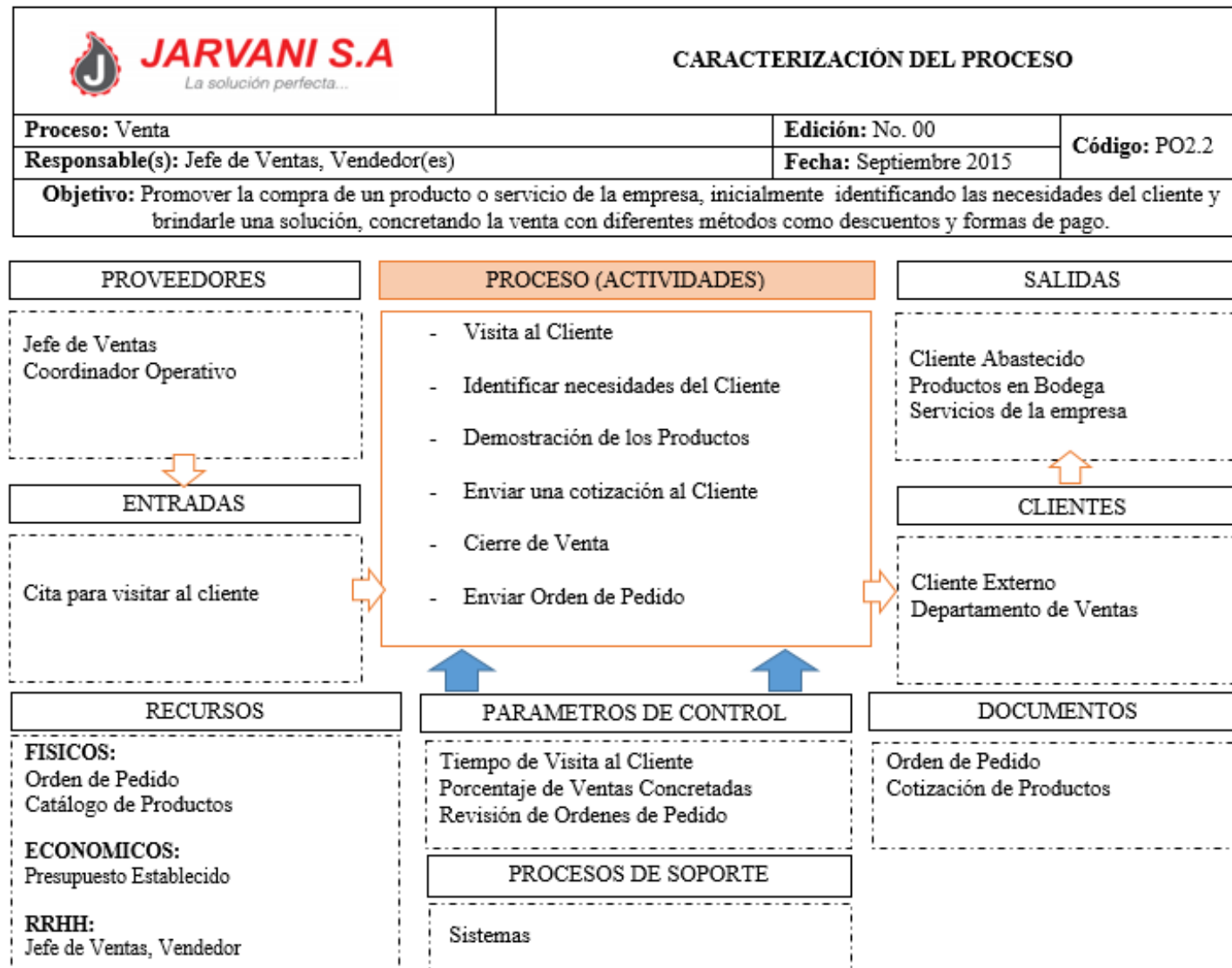
ANEXO 8: CARACTERIZACIÓN ALMACENAMIENTO



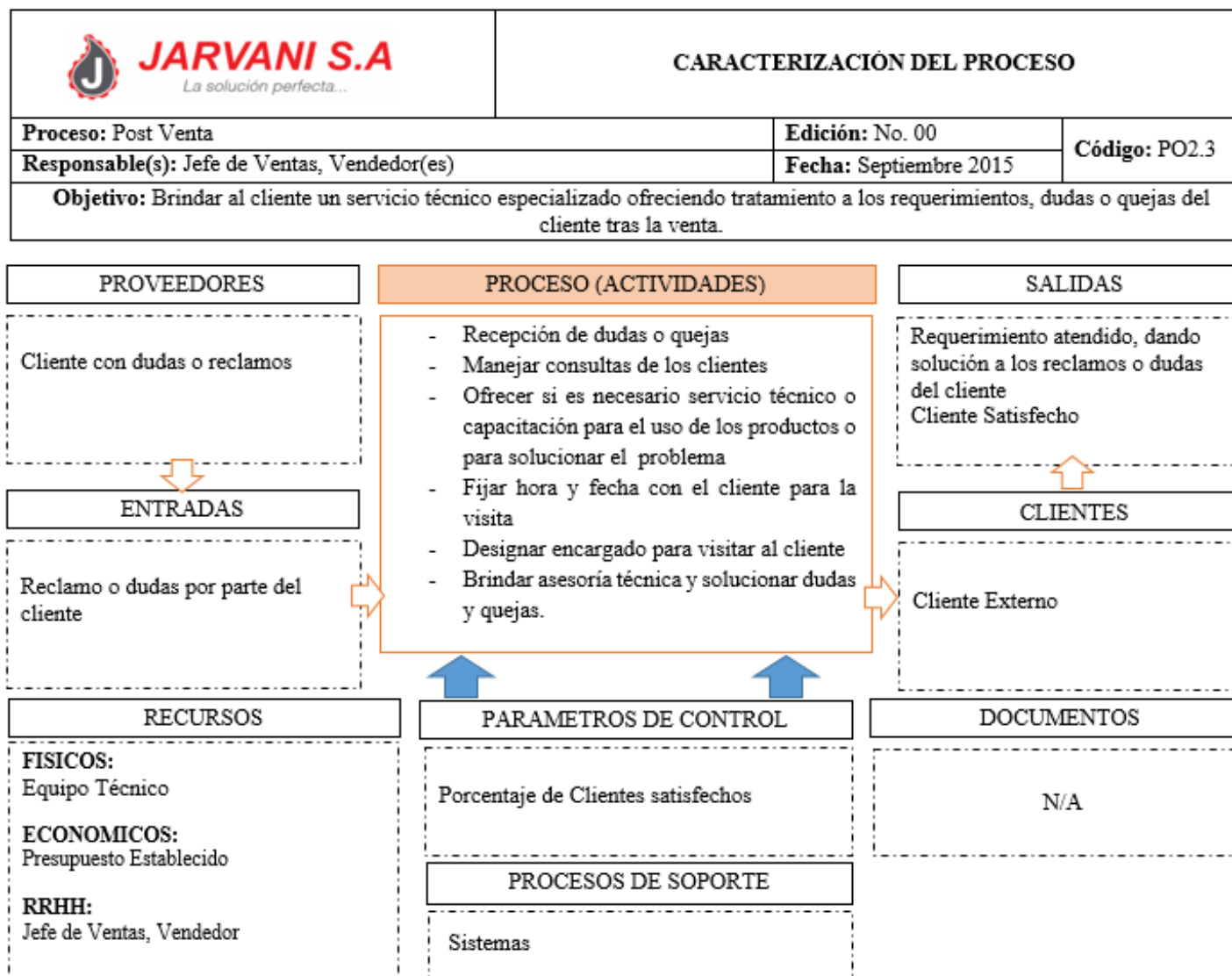
ANEXO 9: CARACTERIZACIÓN DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTOS



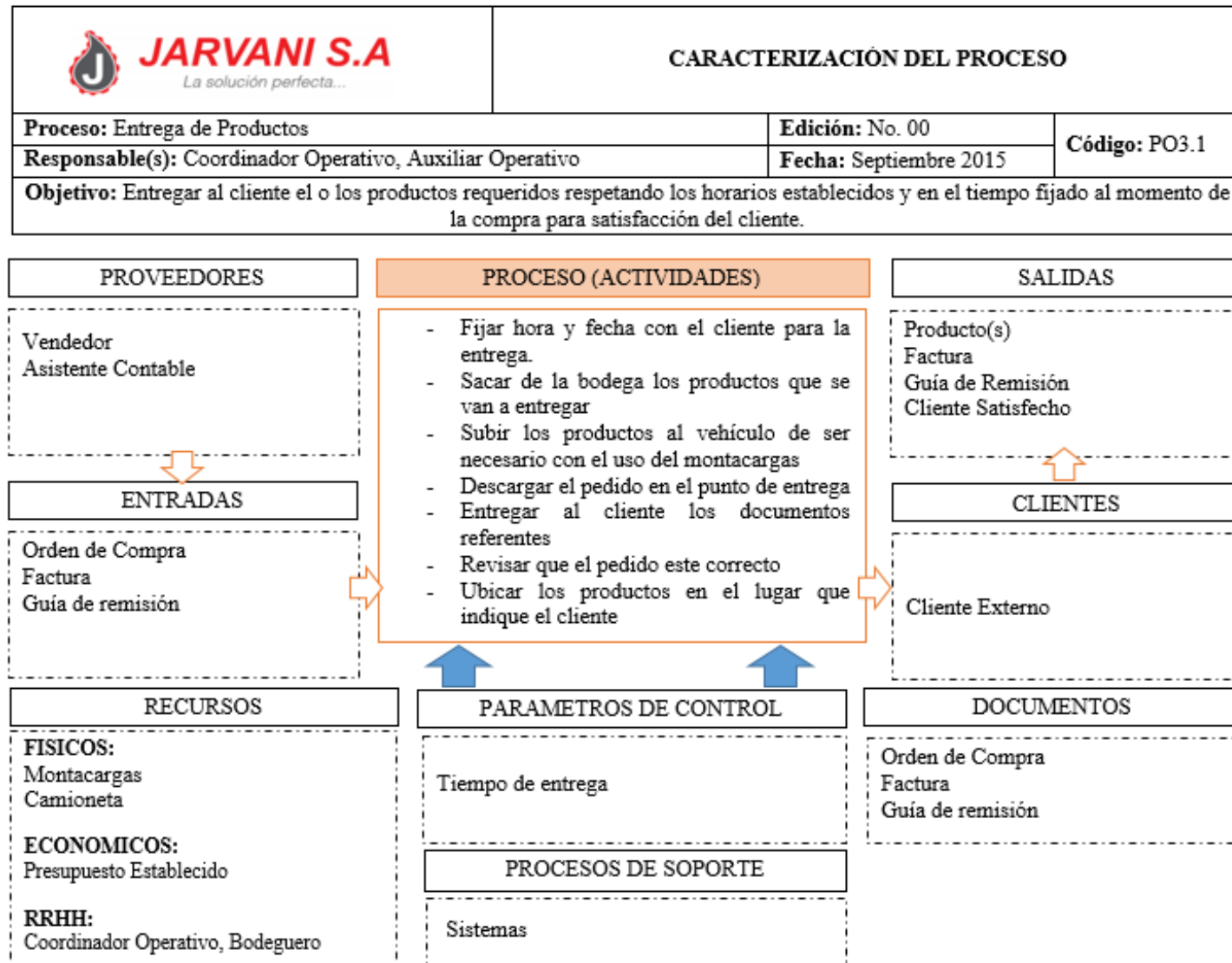
ANEXO 10: CARACTERIZACIÓN VENTAS



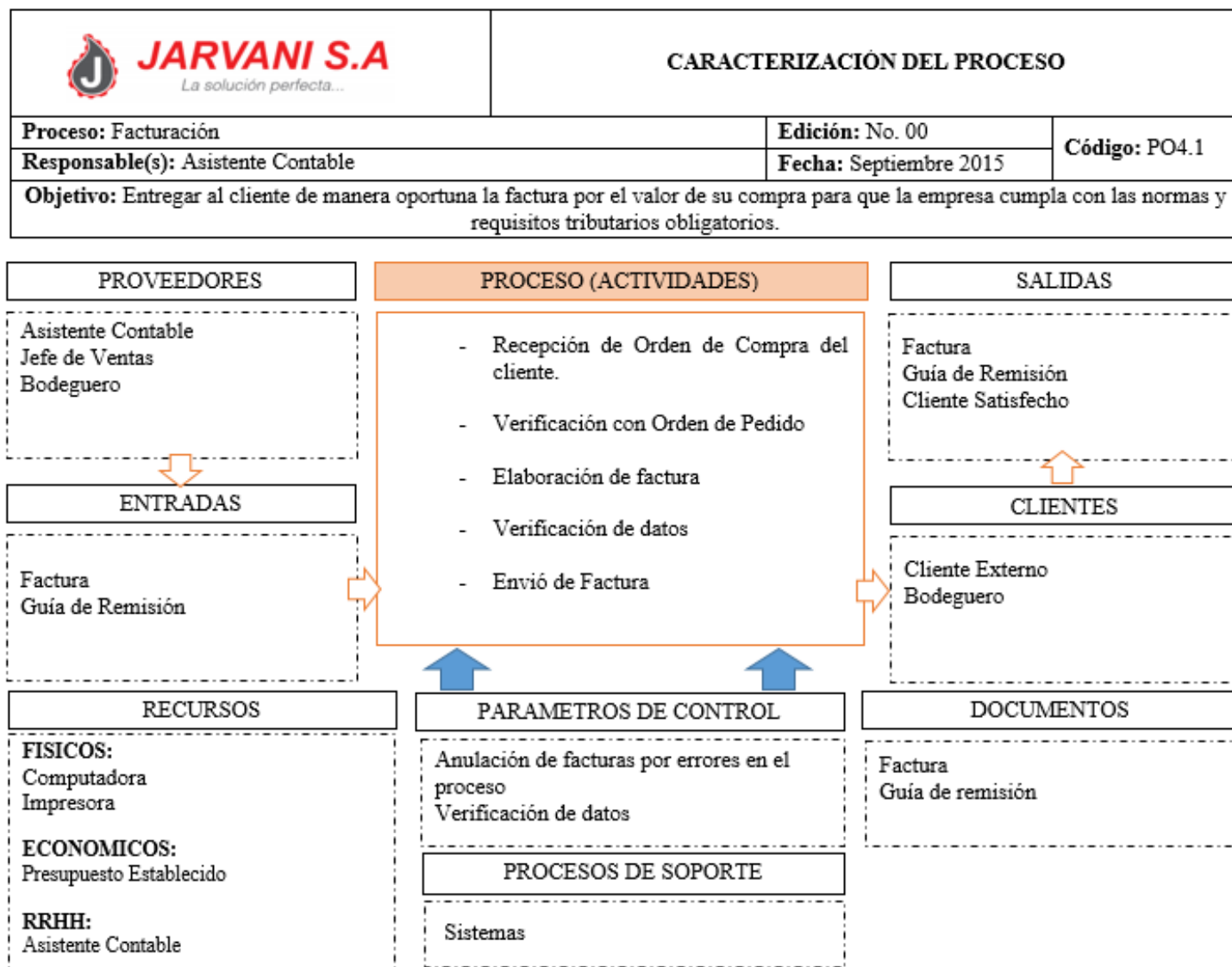
ANEXO 11: CARACTERIZACIÓN POST VENTA



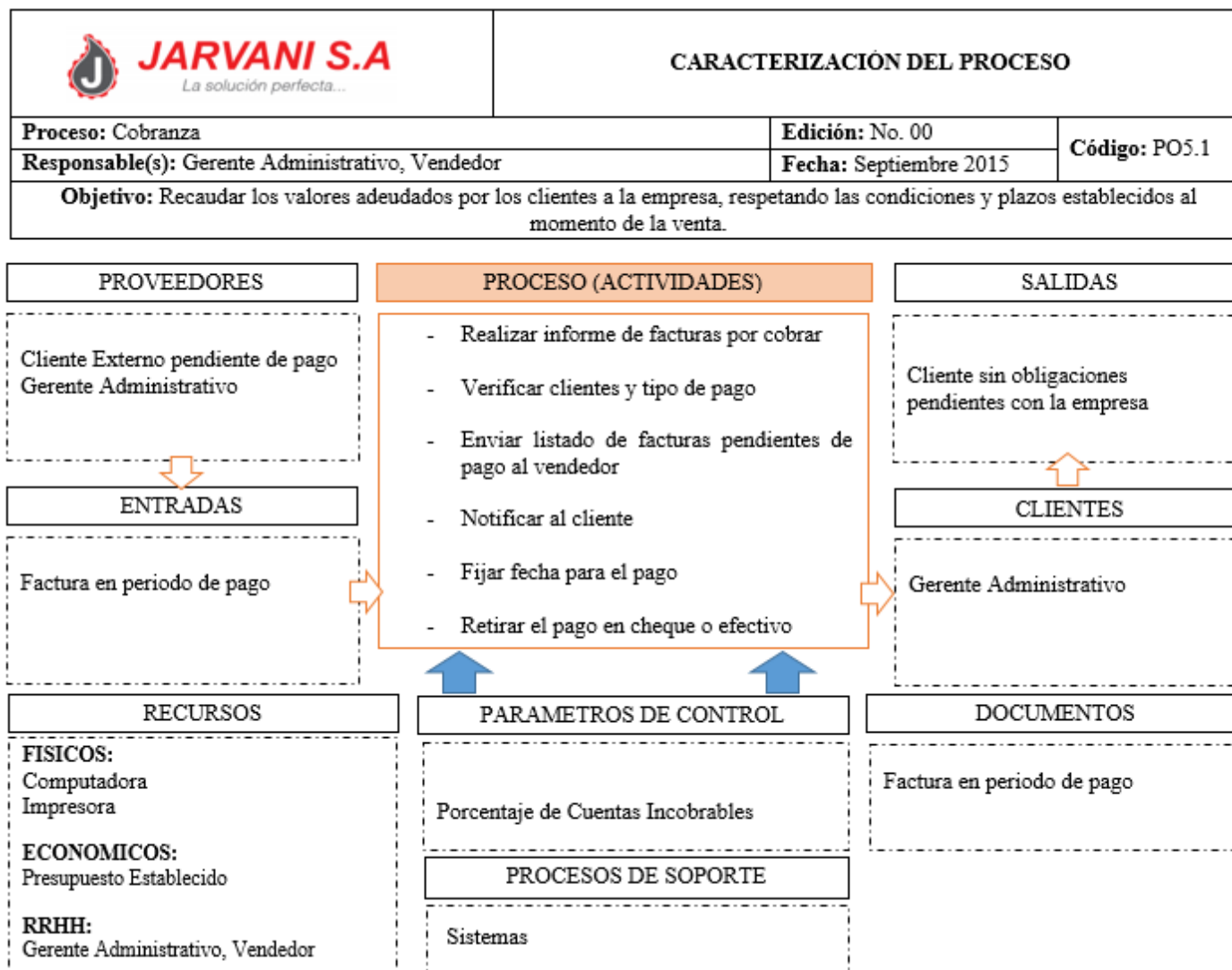
ANEXO 12: CARACTERIZACIÓN ENTREGA DE PRODUCTOS



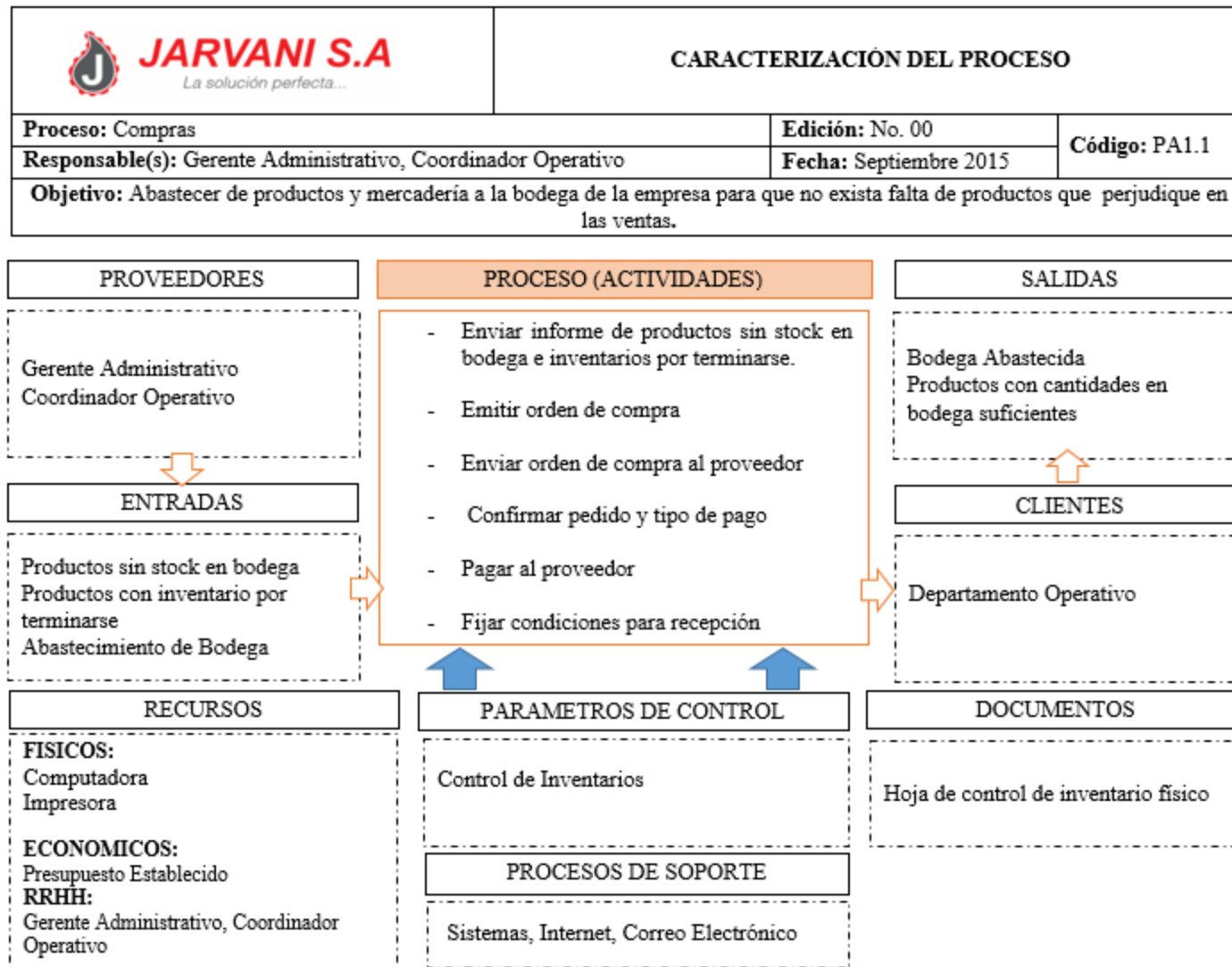
ANEXO 13: CARACTERIZACIÓN FACTURACIÓN



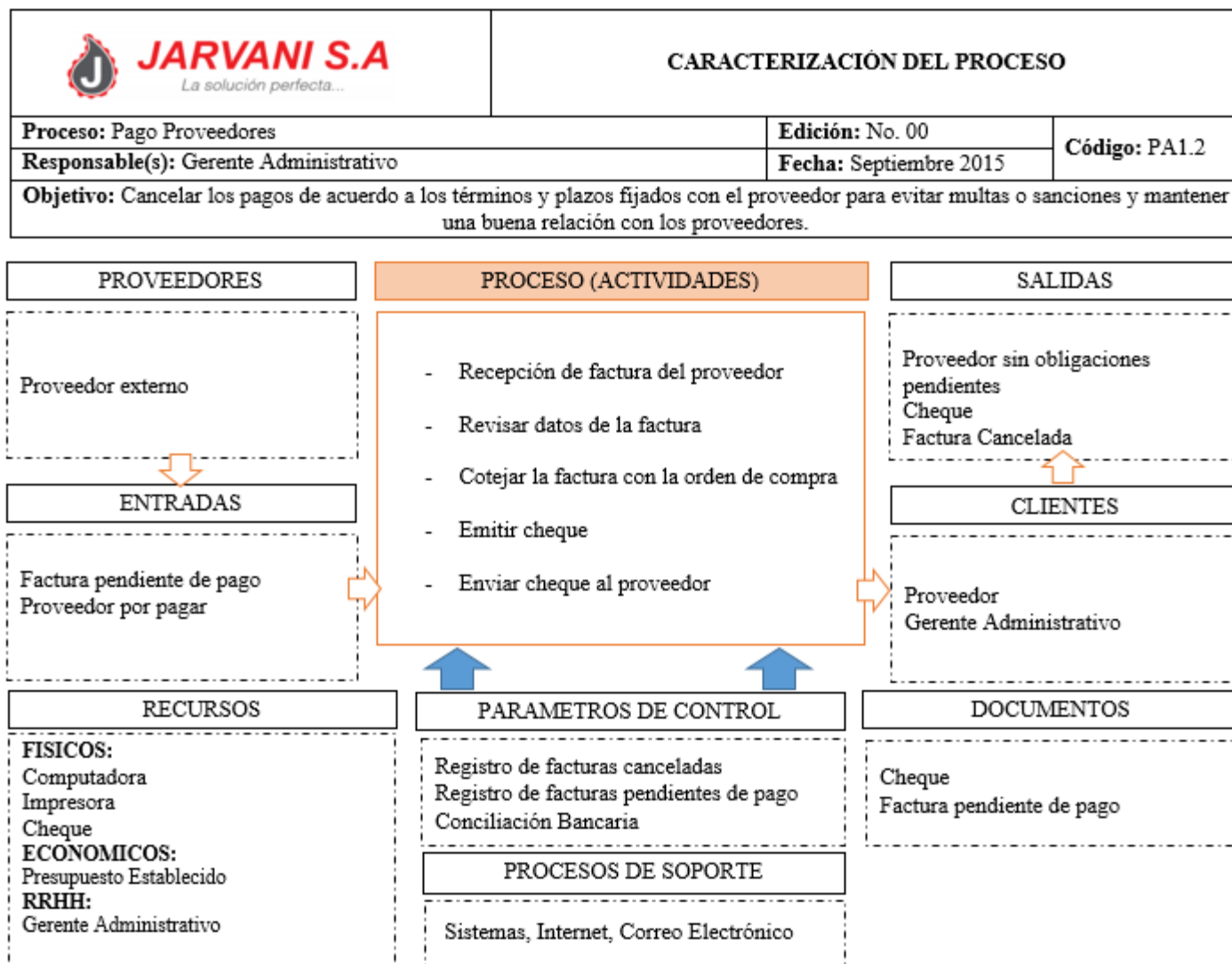
ANEXO 14: CARACTERIZACIÓN COBRANZA



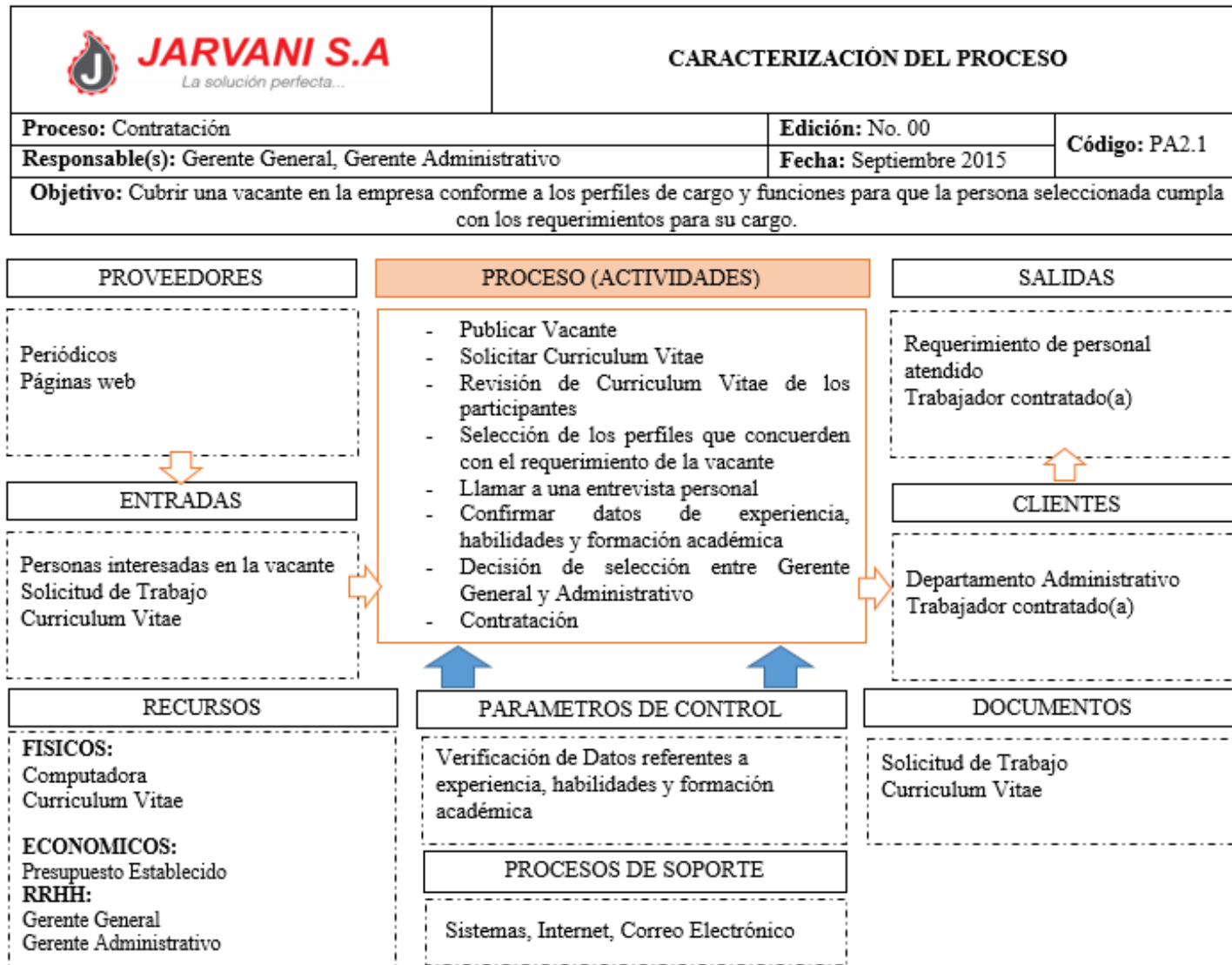
ANEXO 15: CARACTERIZACIÓN COMPRAS



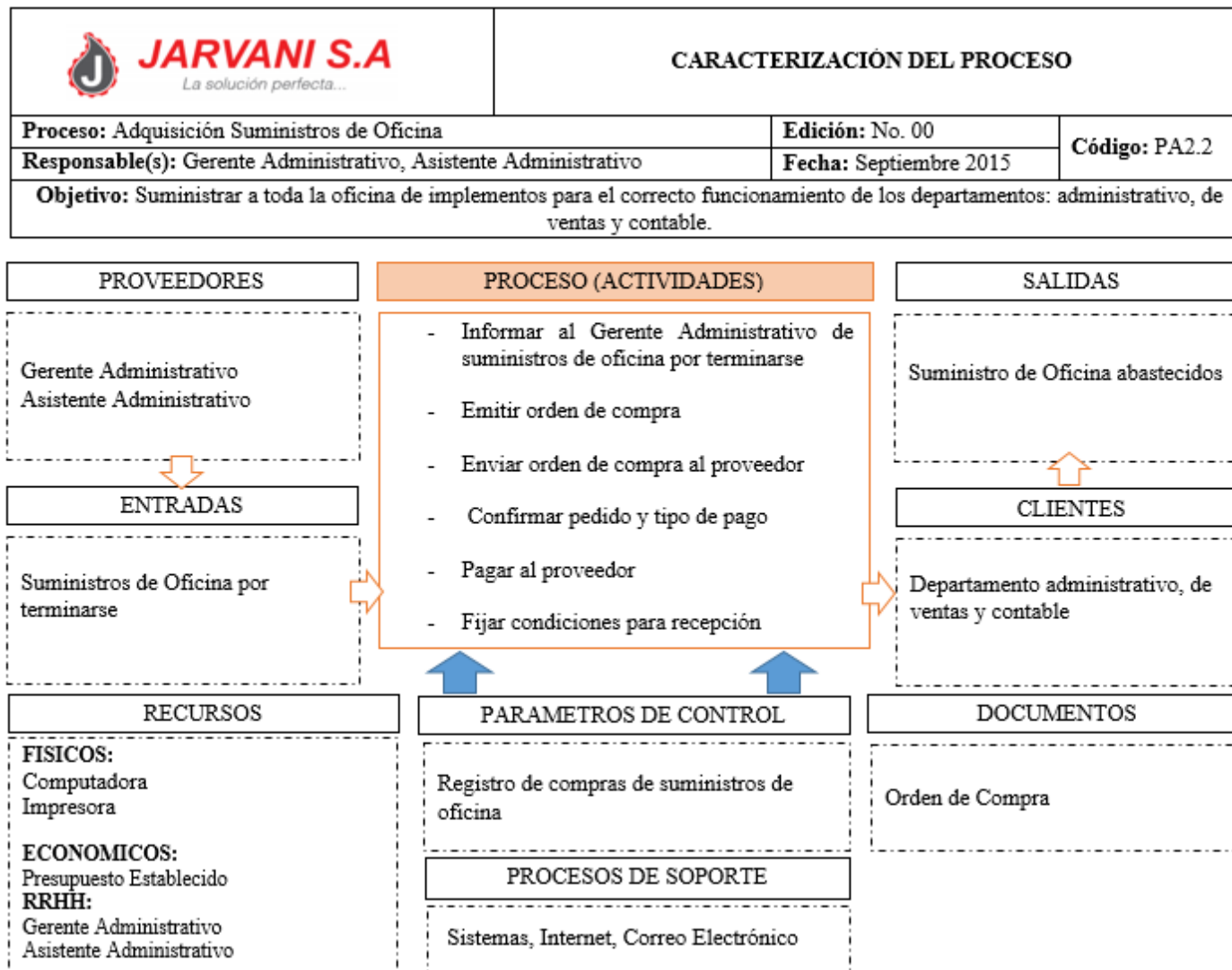
ANEXO 16: CARACTERIZACIÓN PAGO PROVEEDORES



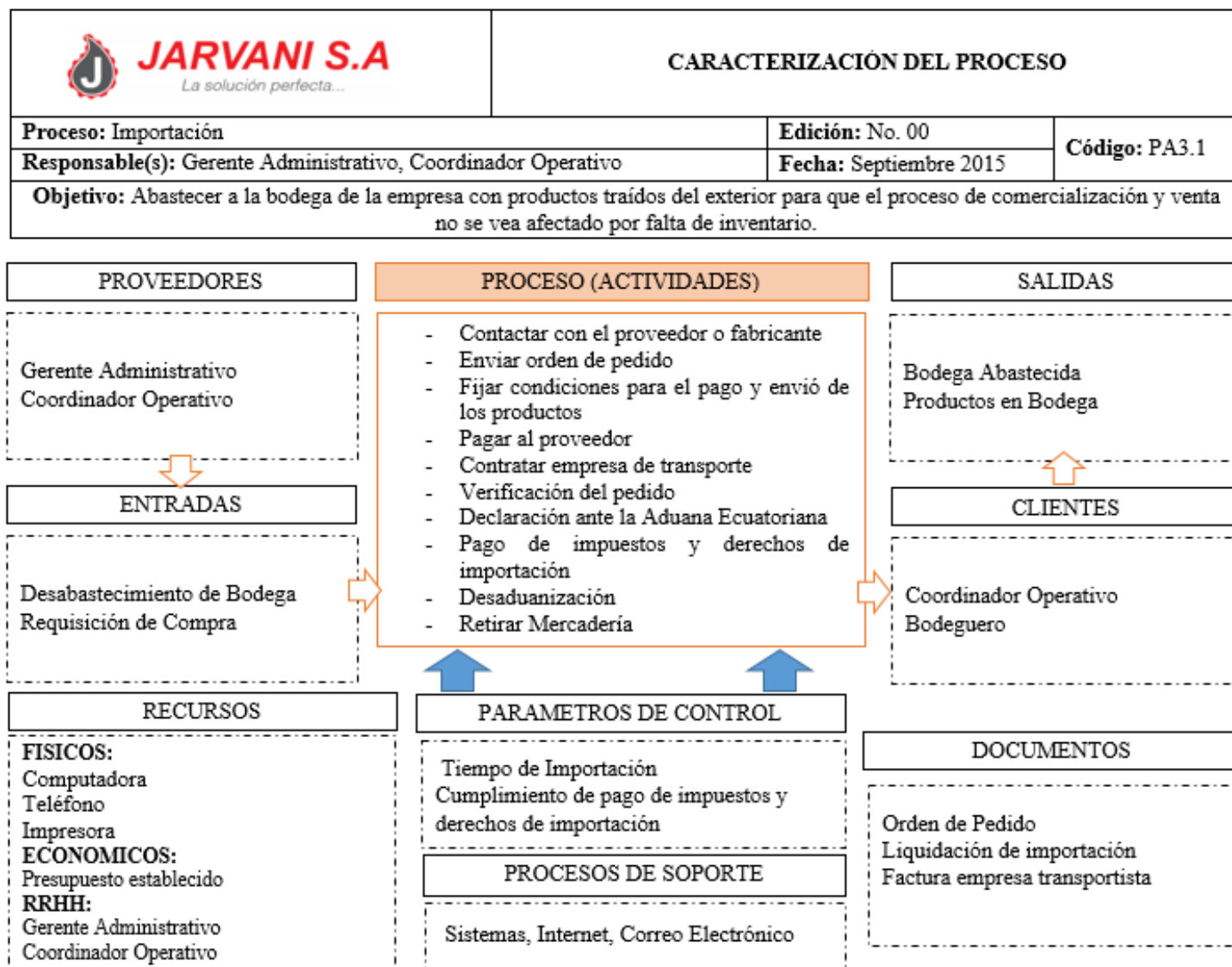
ANEXO 17: CARACTERIZACIÓN CONTRATACIÓN



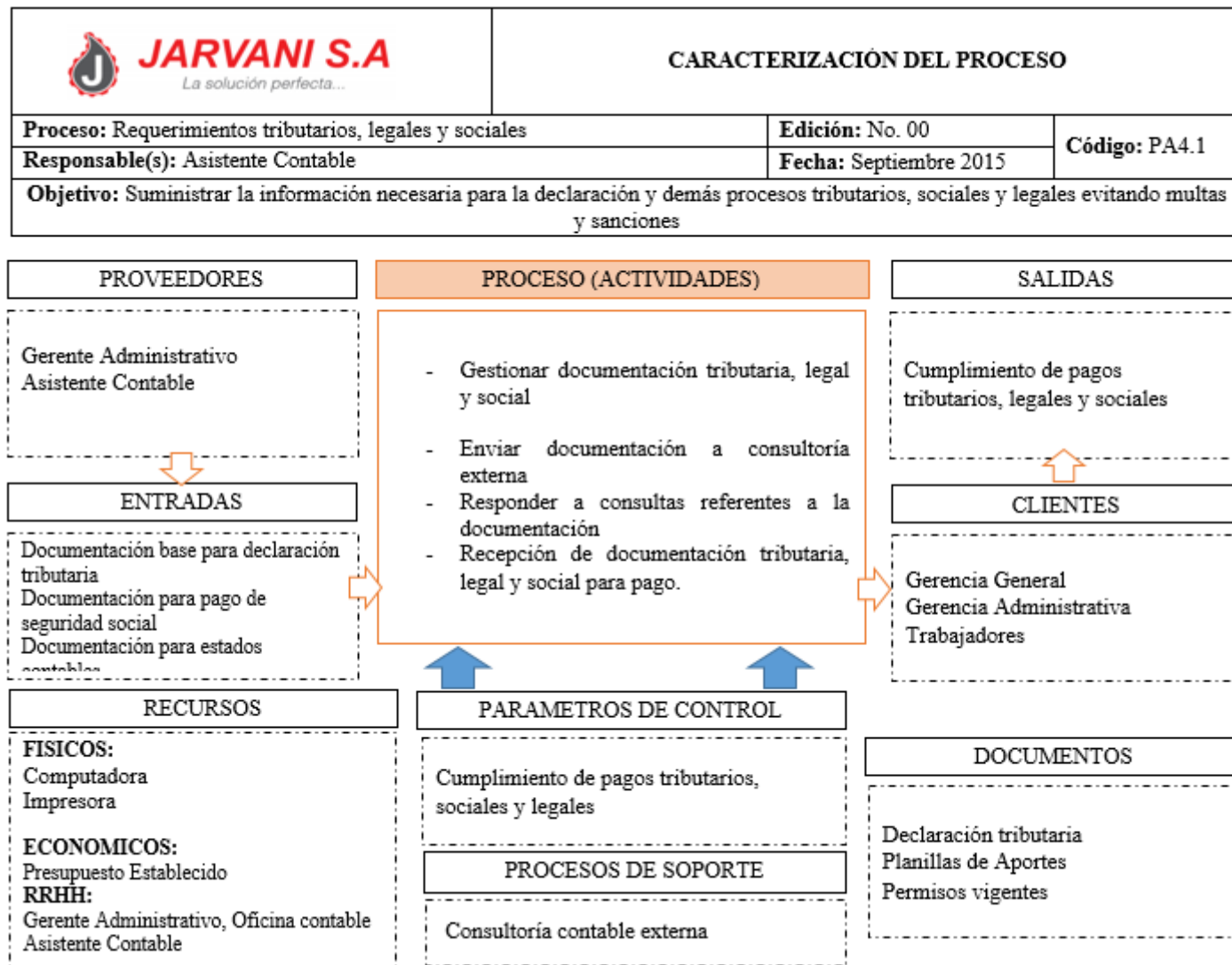
ANEXO 18: CARACTERIZACIÓN ADQUISICIÓN SUMINISTROS DE OFICINA



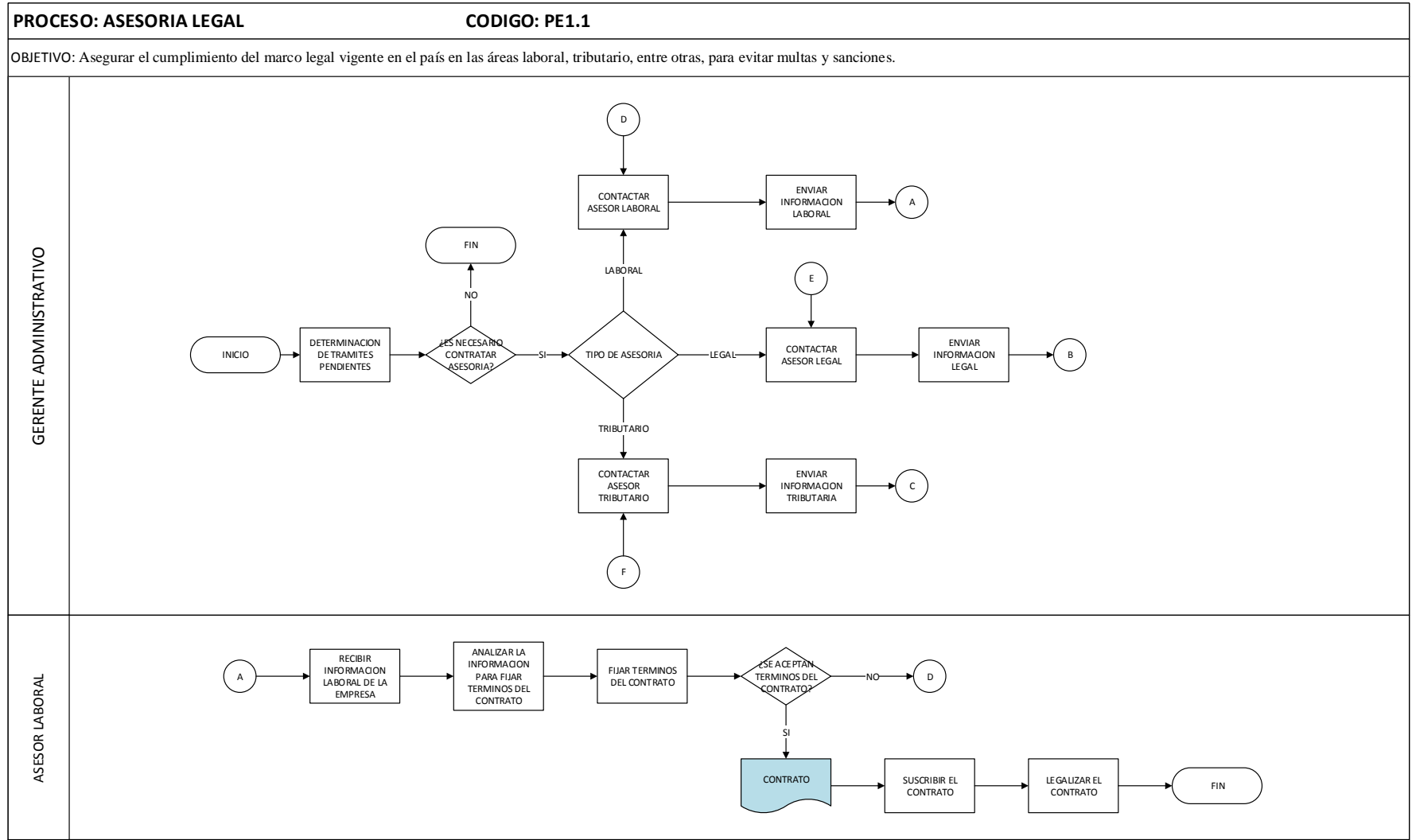
ANEXO 19: CARACTERIZACIÓN IMPORTACIÓN

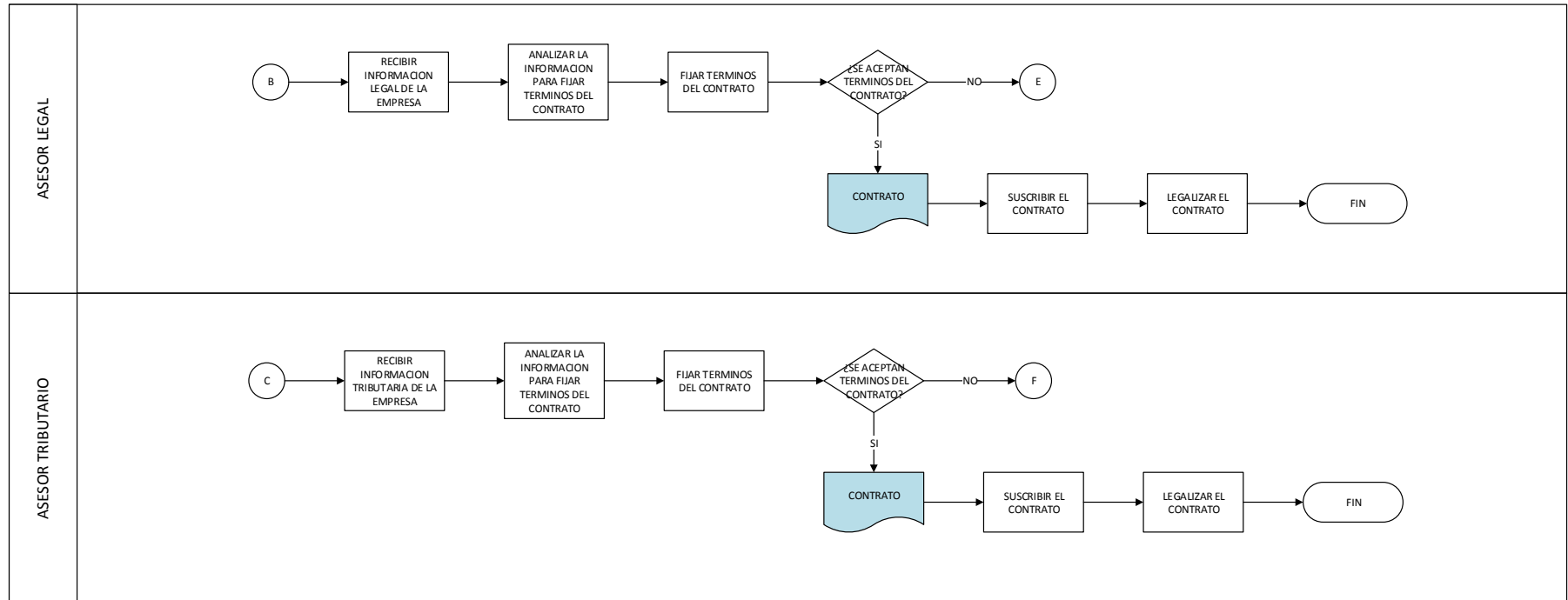


ANEXO 20: CARACTERIZACIÓN REQUIRIMIENTOS TRIBUTARIOS, LEGALES Y SOCIALES

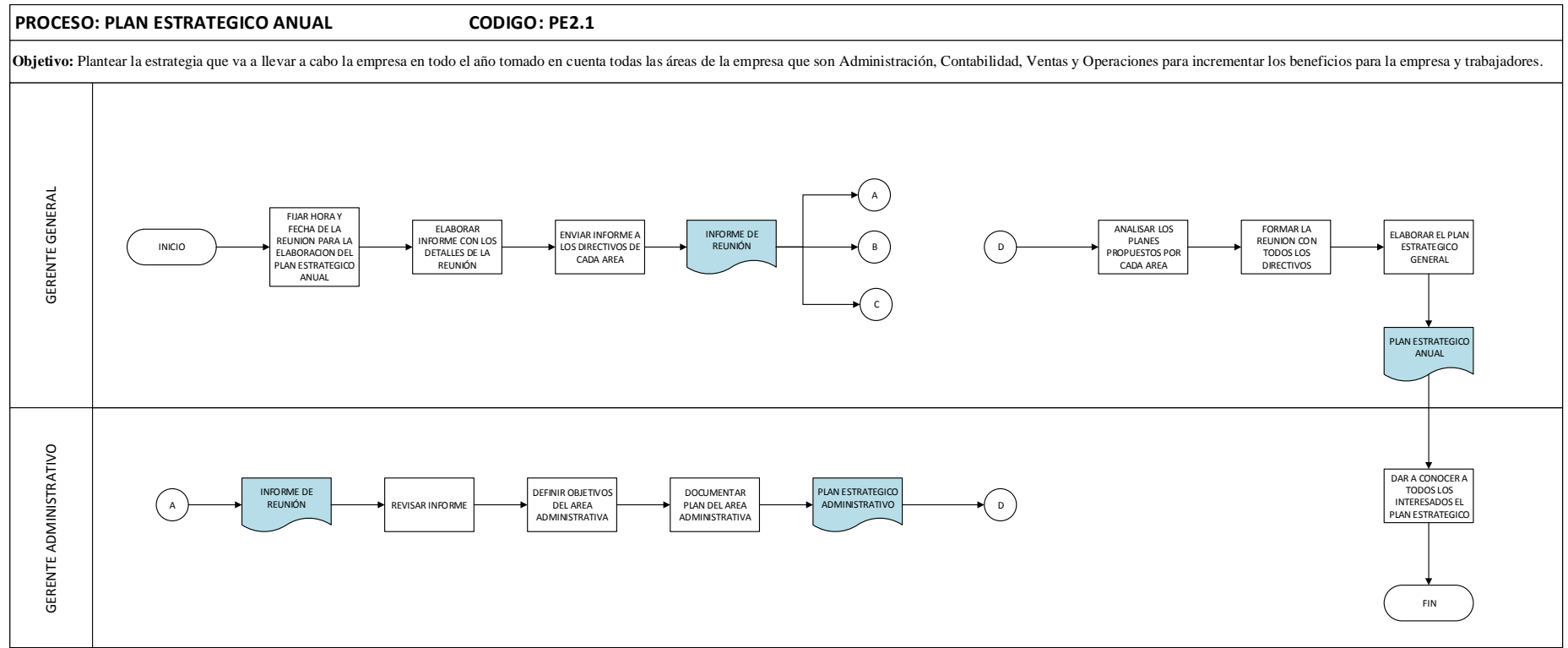


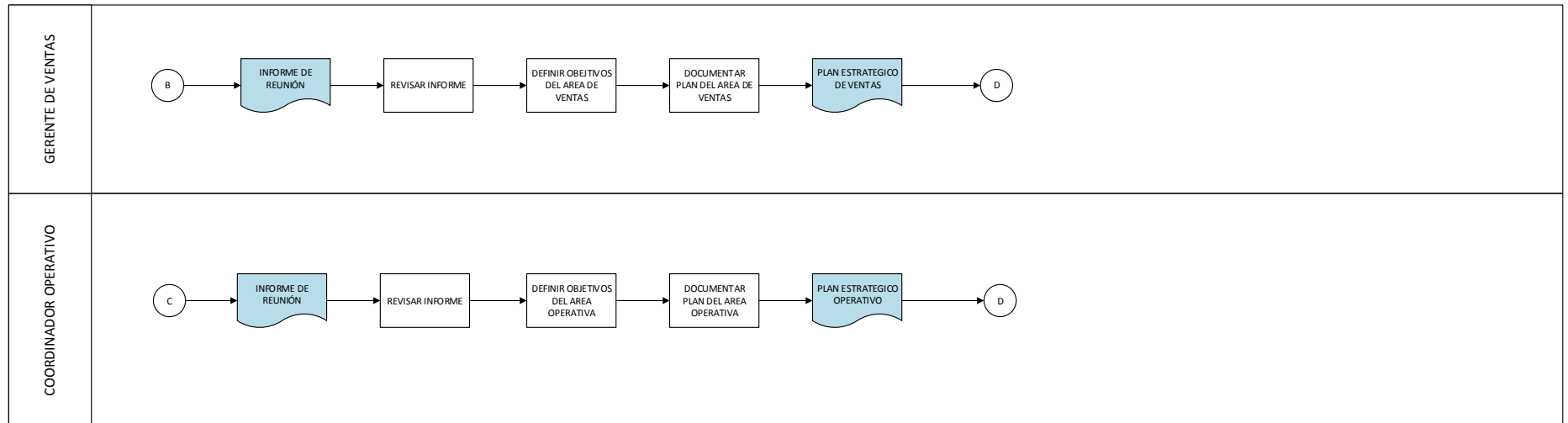
ANEXO 21: DIAGRAMA DE FLUJO – ASESORIA LEGAL



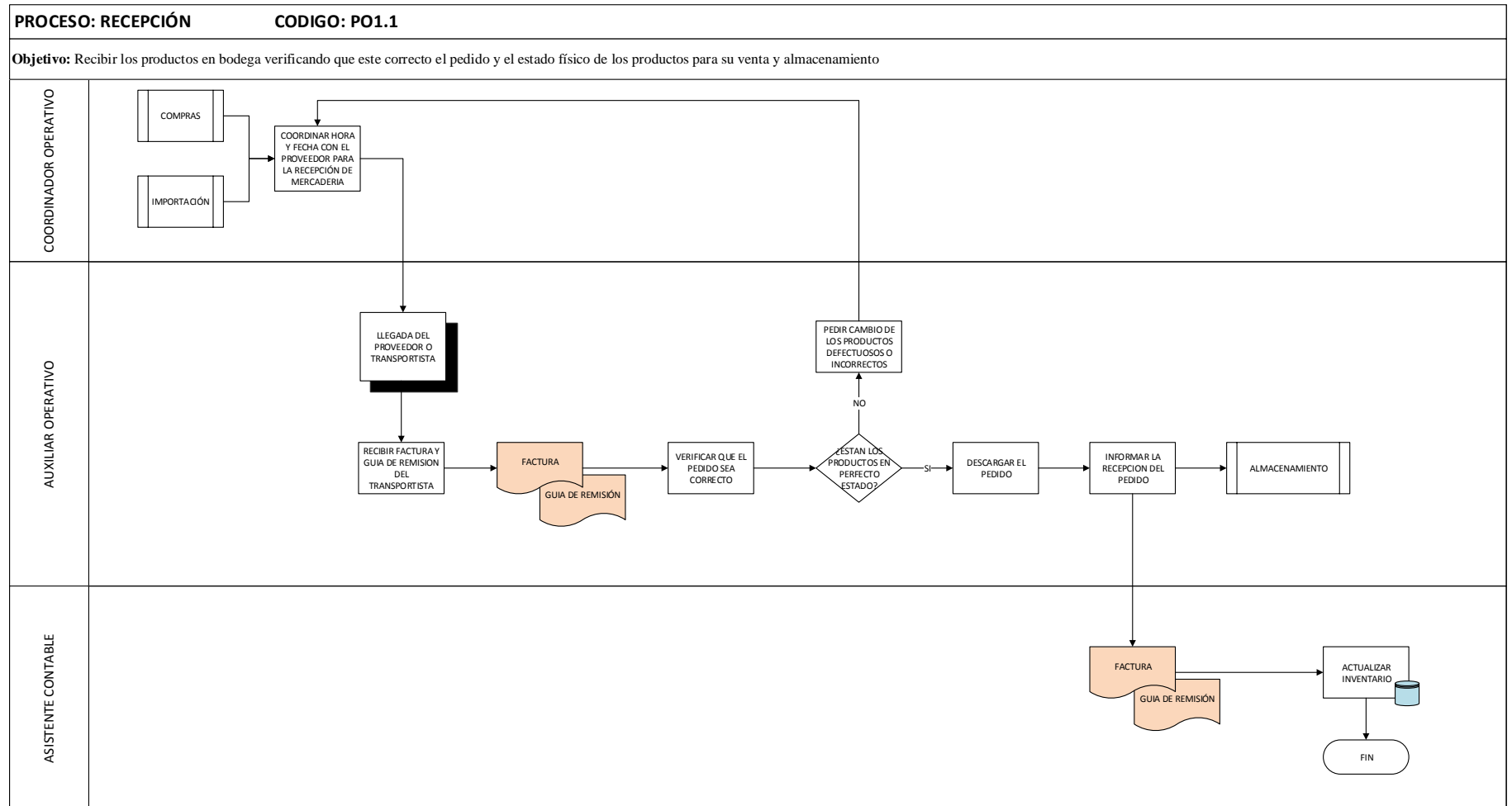


ANEXO 22: DIAGRAMA DE FLUJO – PLAN ESTRATÉGICO ANUAL

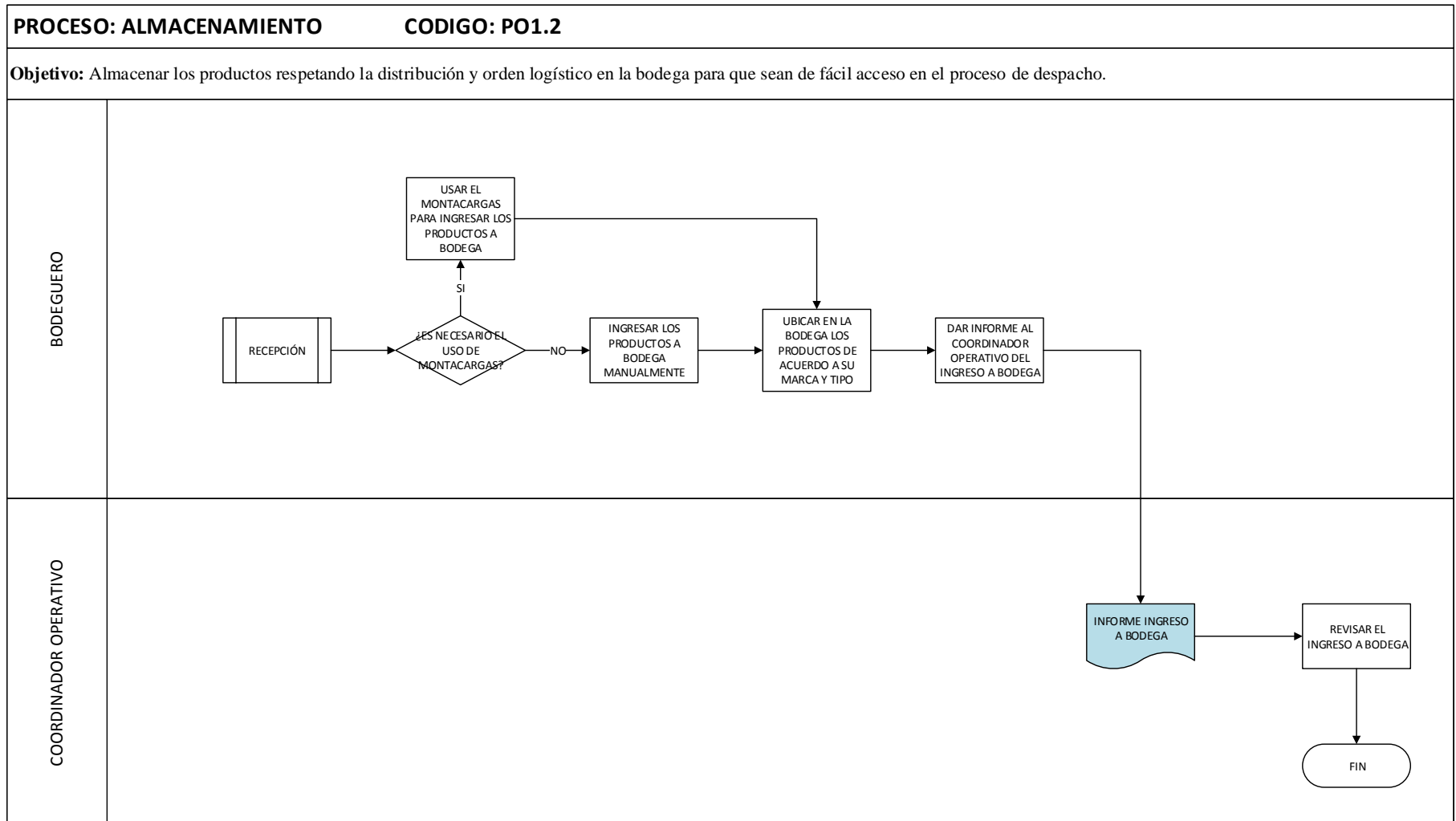




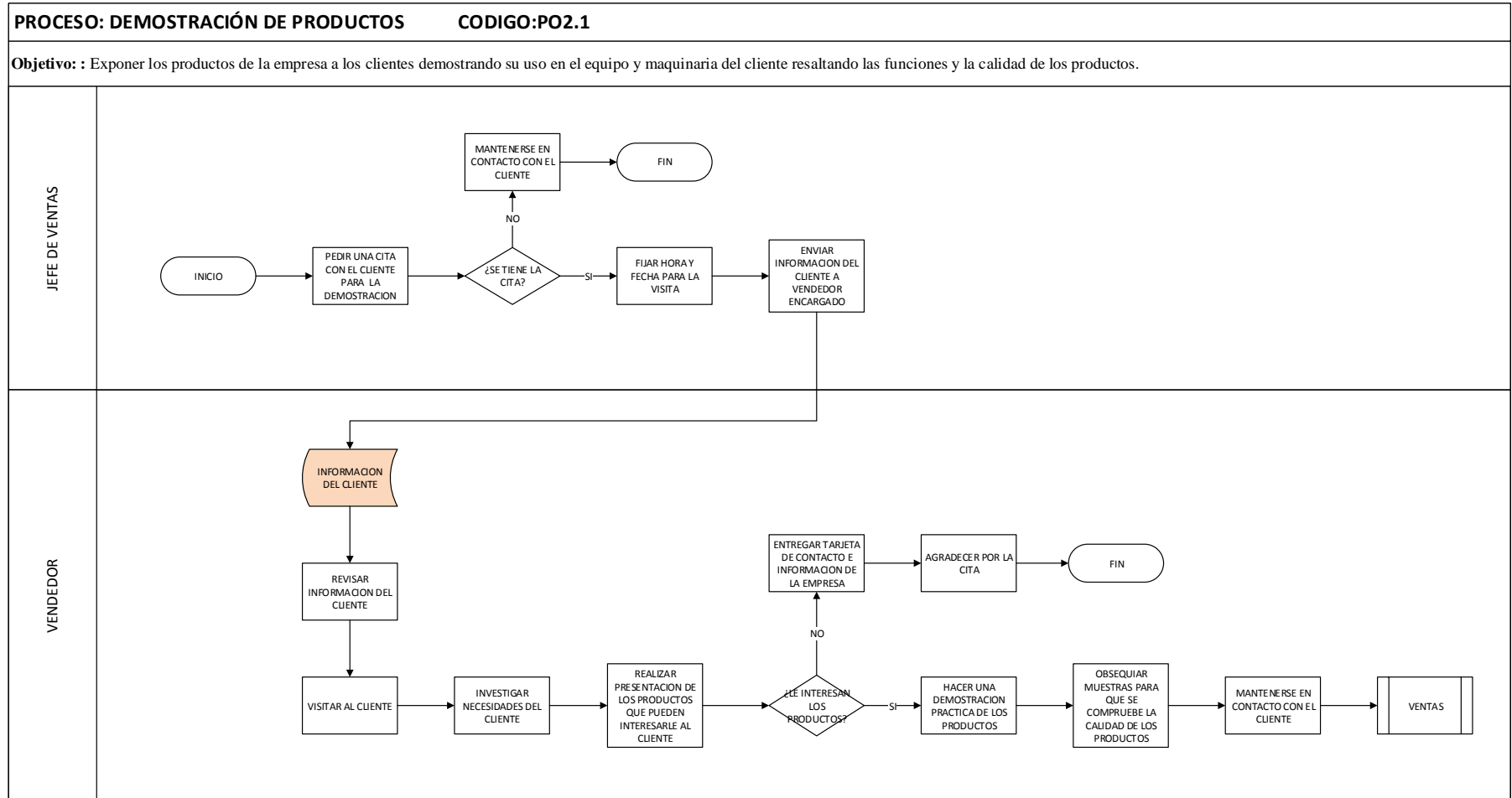
ANEXO 23: DIAGRAMA DE FLUJO – RECEPCIÓN



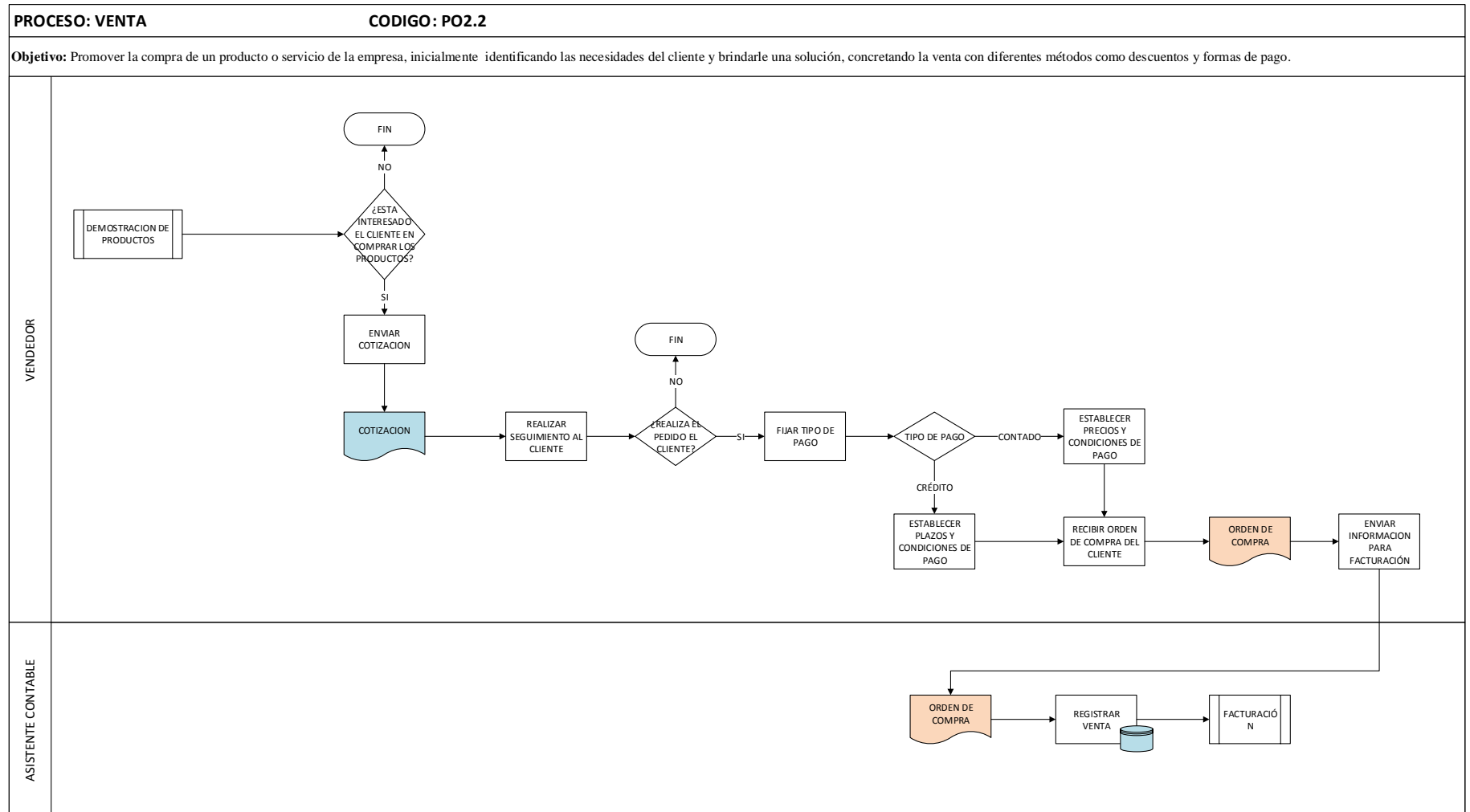
ANEXO 24: DIAGRAMA DE FLUJO – ALMACENAMIENTO



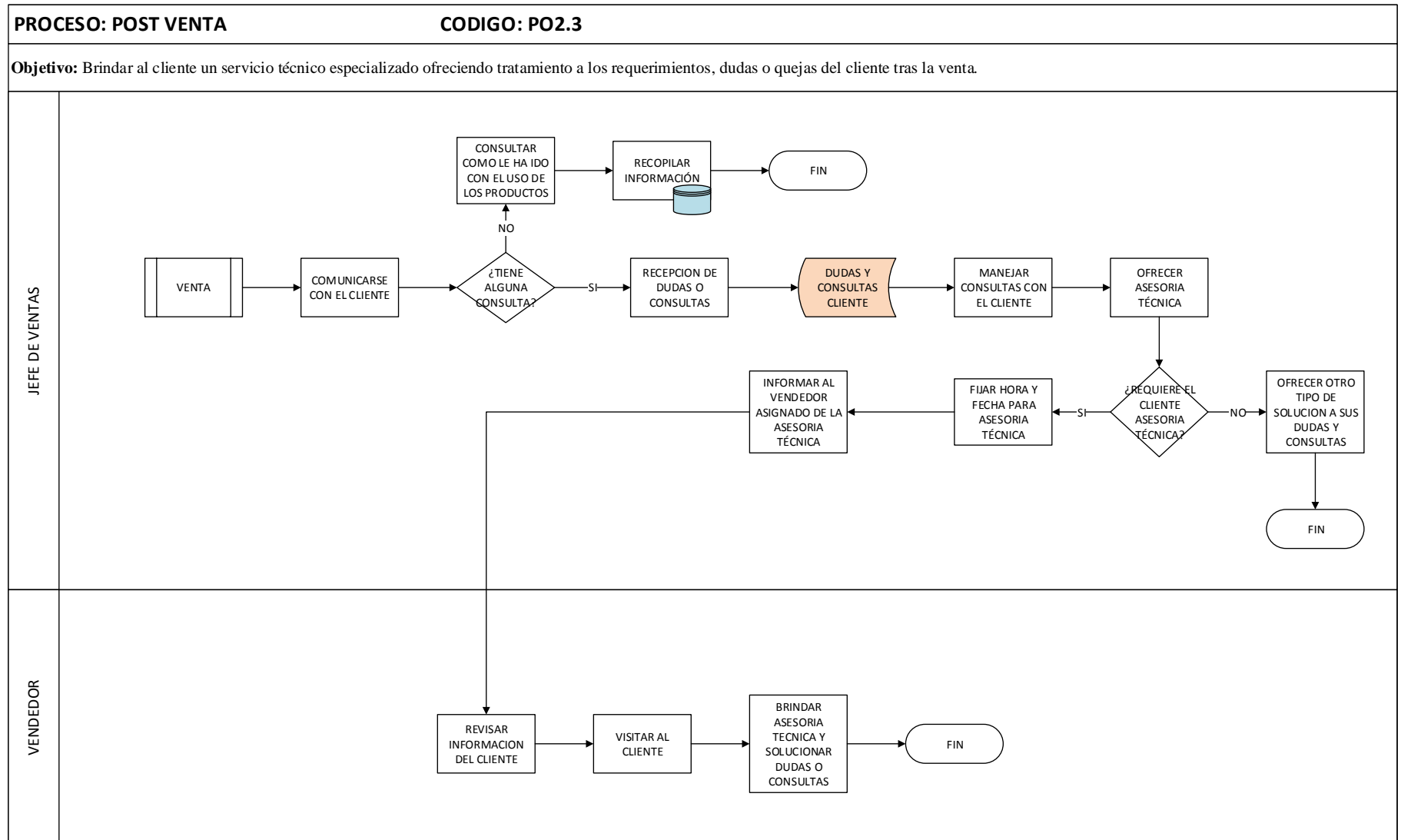
ANEXO 25: DIAGRAMA DE FLUJO – DEMOSTRACIÓN DE PRODUCTOS



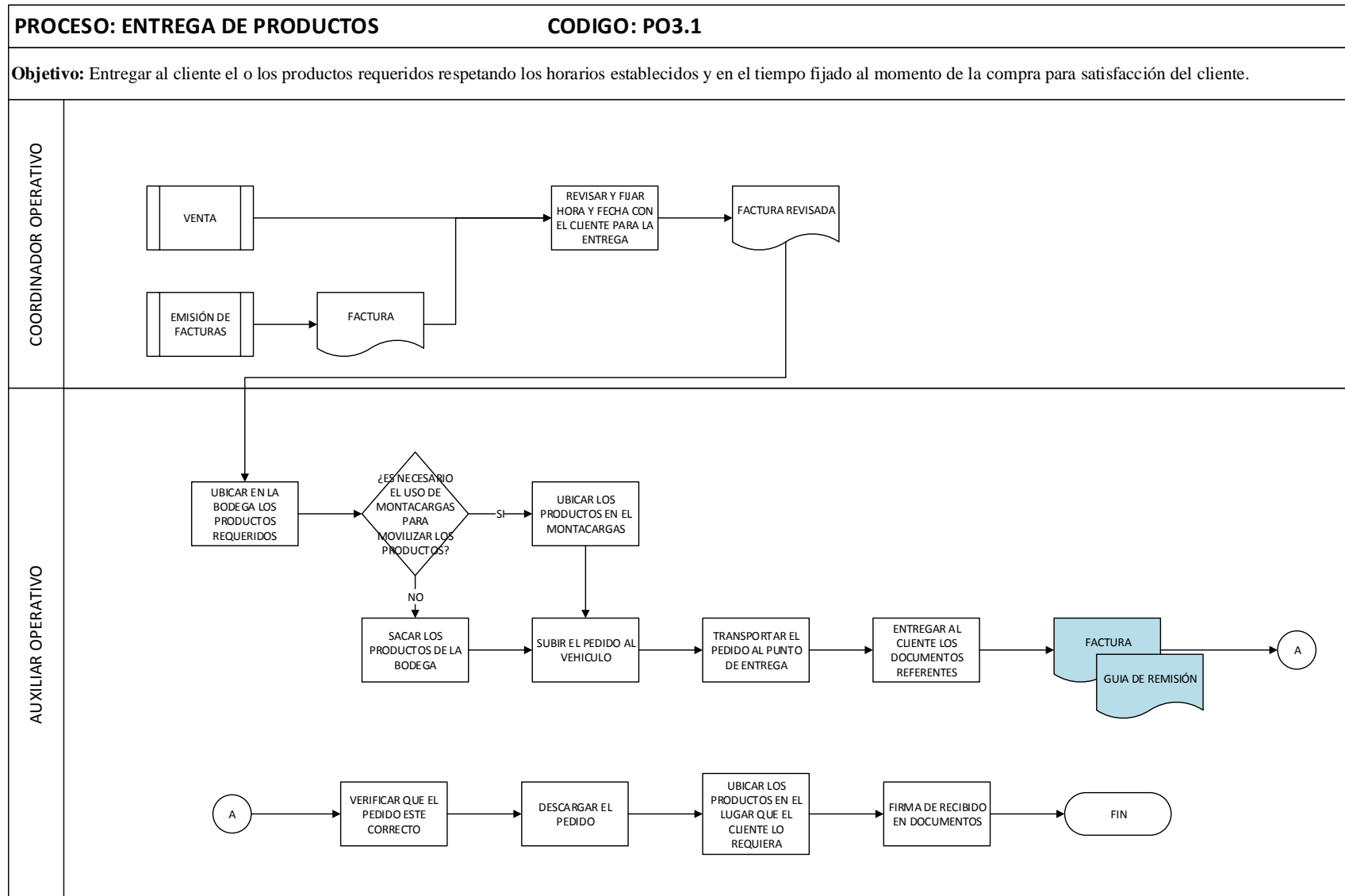
ANEXO 26: DIAGRAMA DE FLUJO – VENTA



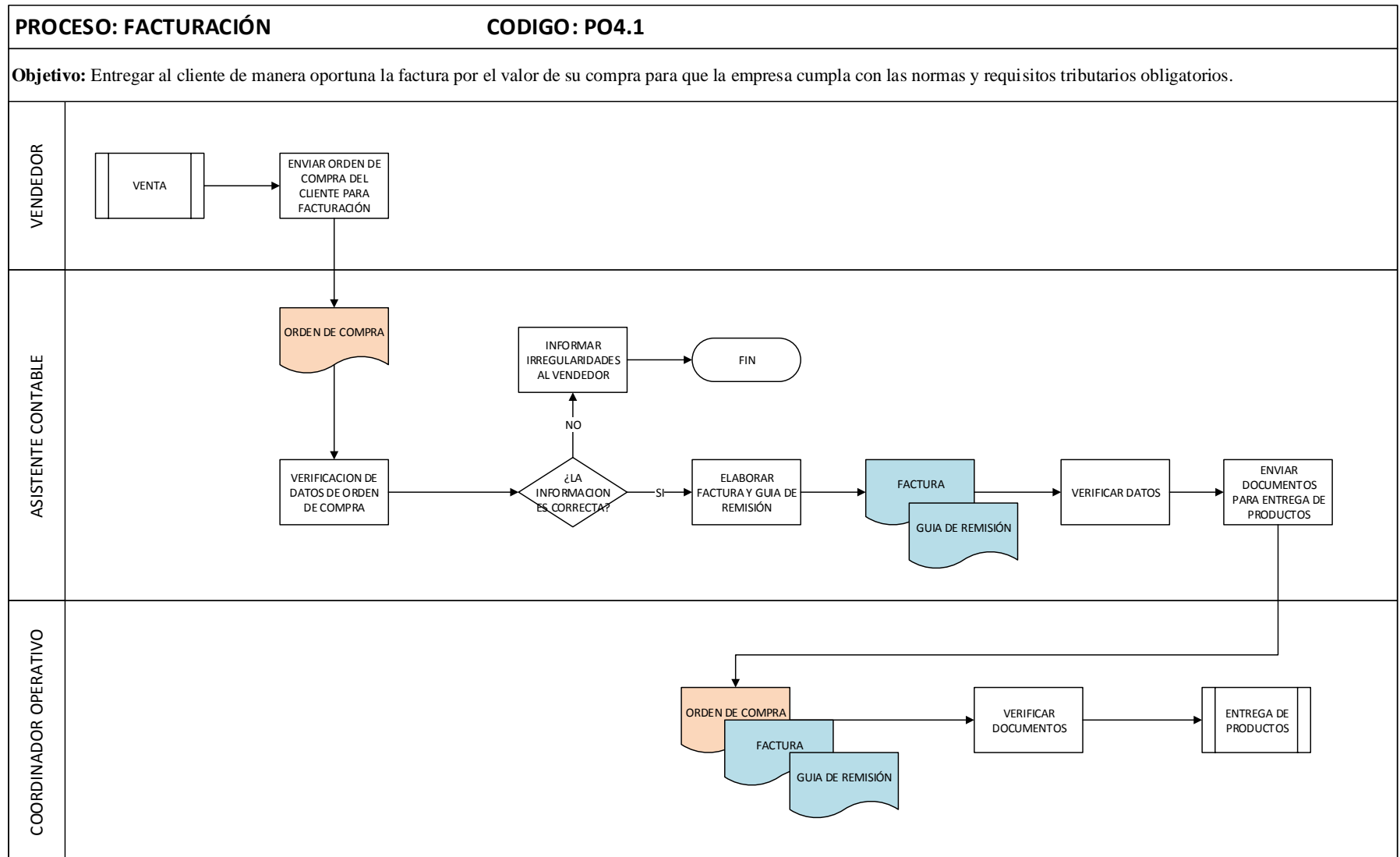
ANEXO 27: DIAGRAMA DE FLUJO – POST VENTA



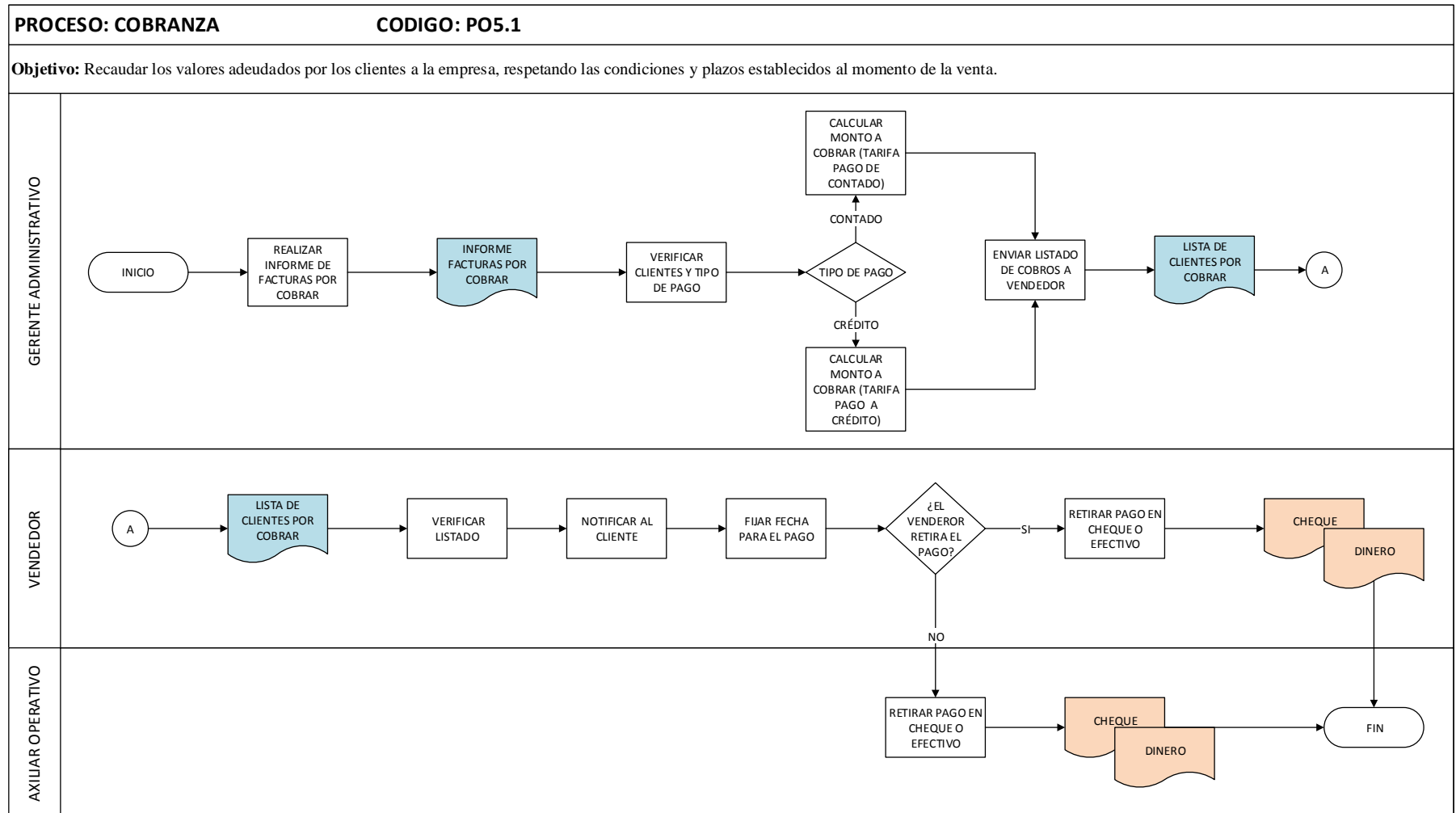
ANEXO 28: DIAGRAMA DE FLUJO – ENTREGA DE PRODUCTOS



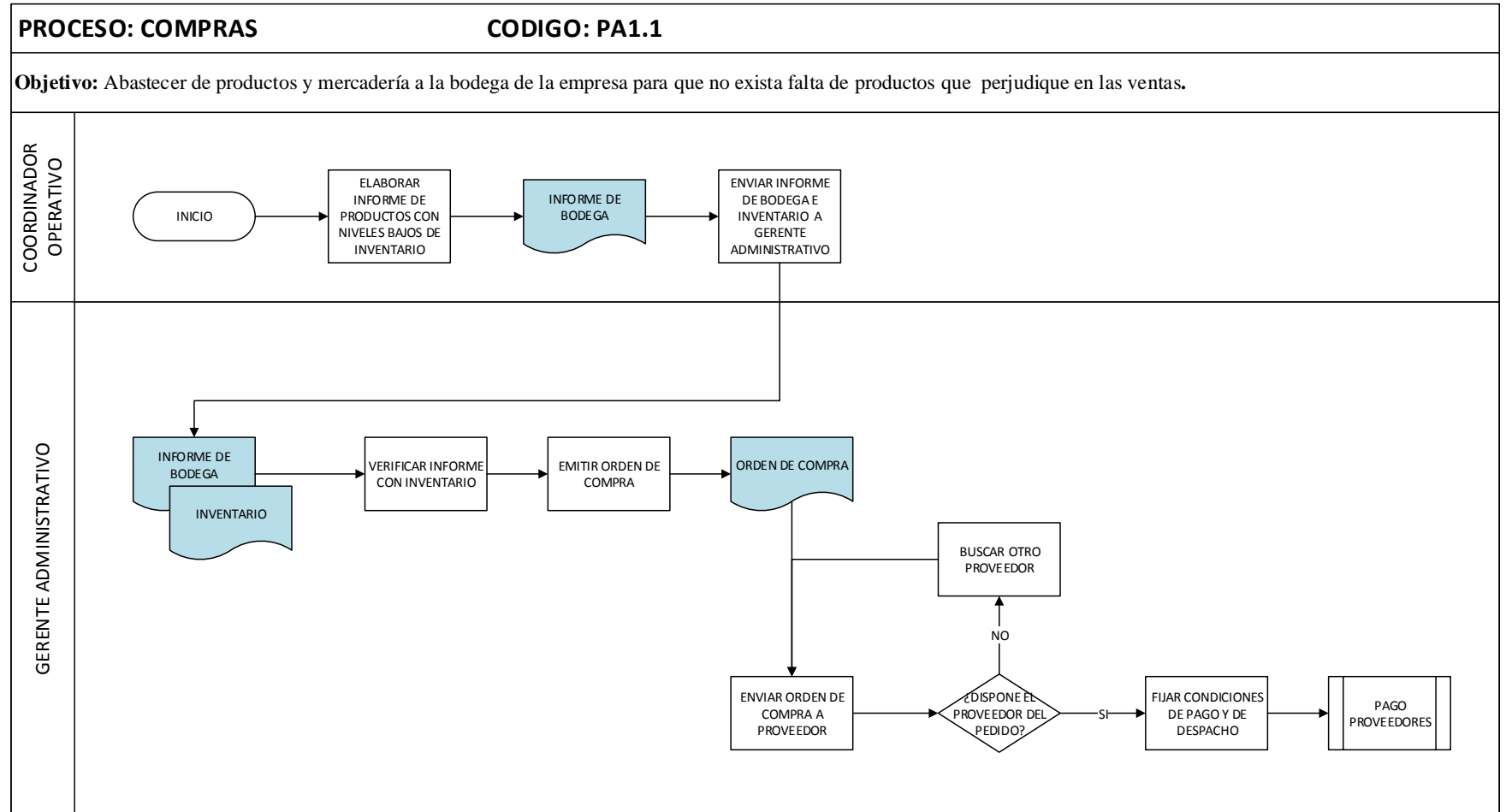
ANEXO 29: DIAGRAMA DE FLUJO – FACTURACIÓN



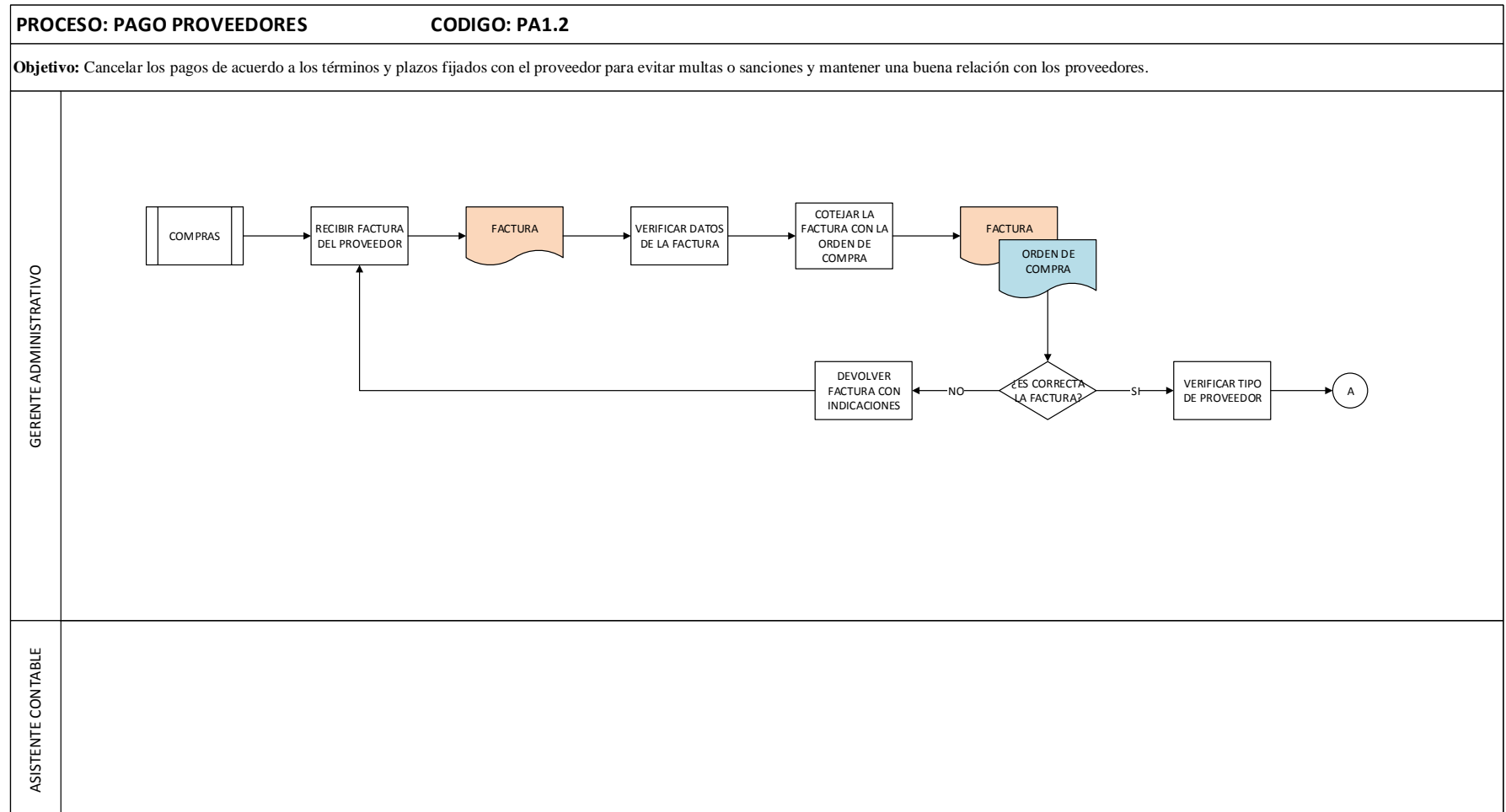
ANEXO 30: DIAGRAMA DE FLUJO – COBRANZA

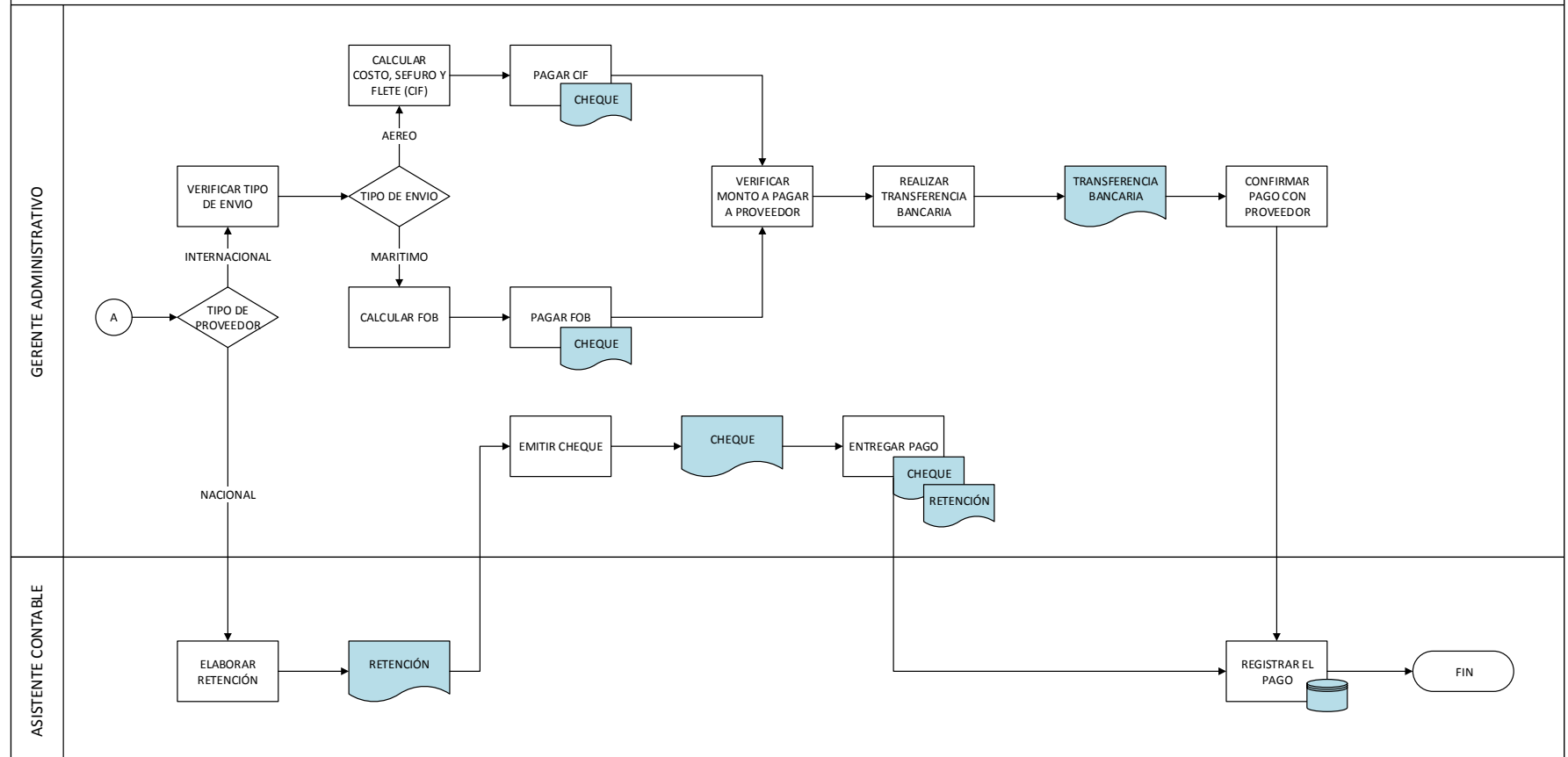


ANEXO 31: DIAGRAMA DE FLUJO – COMPRAS

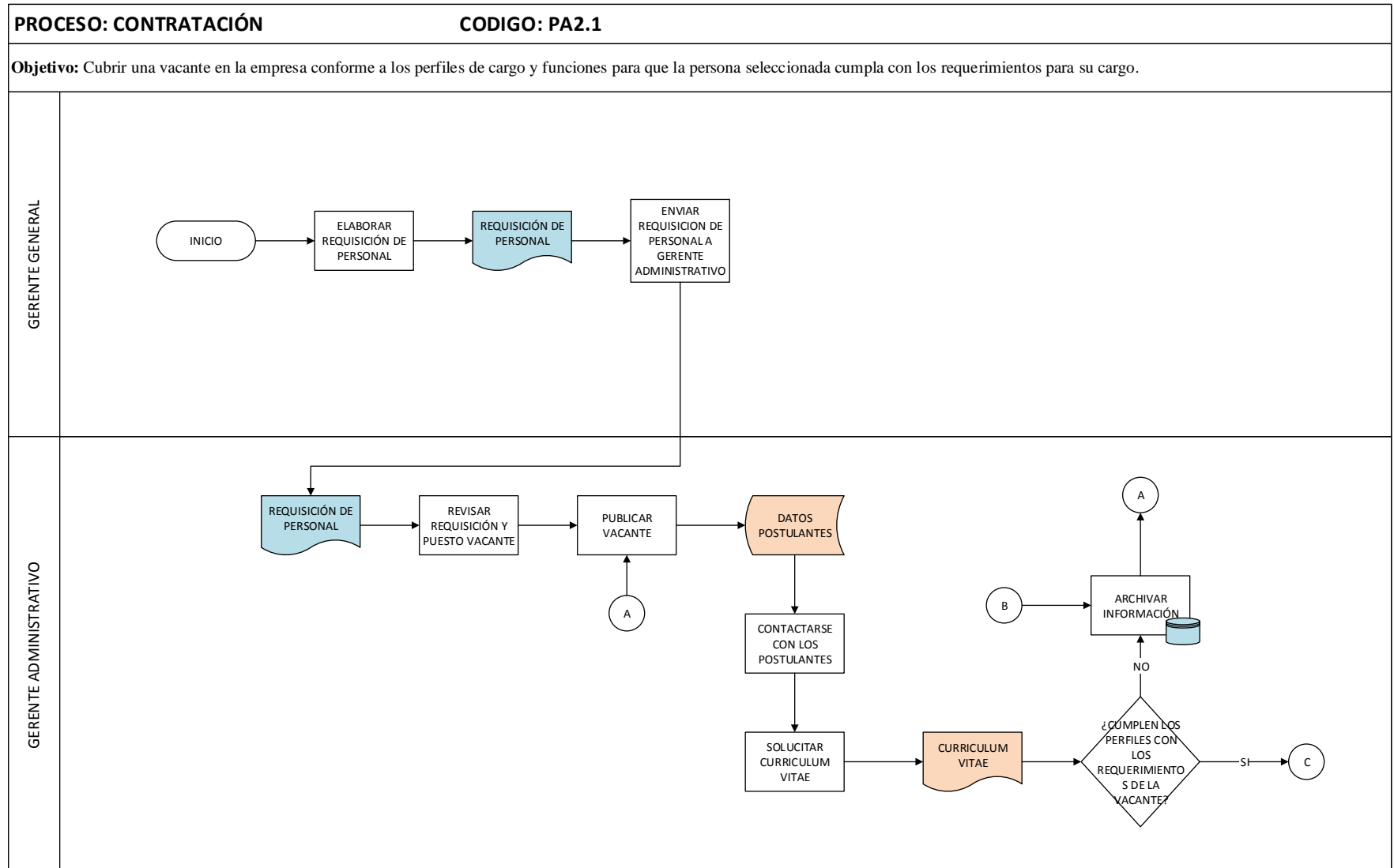


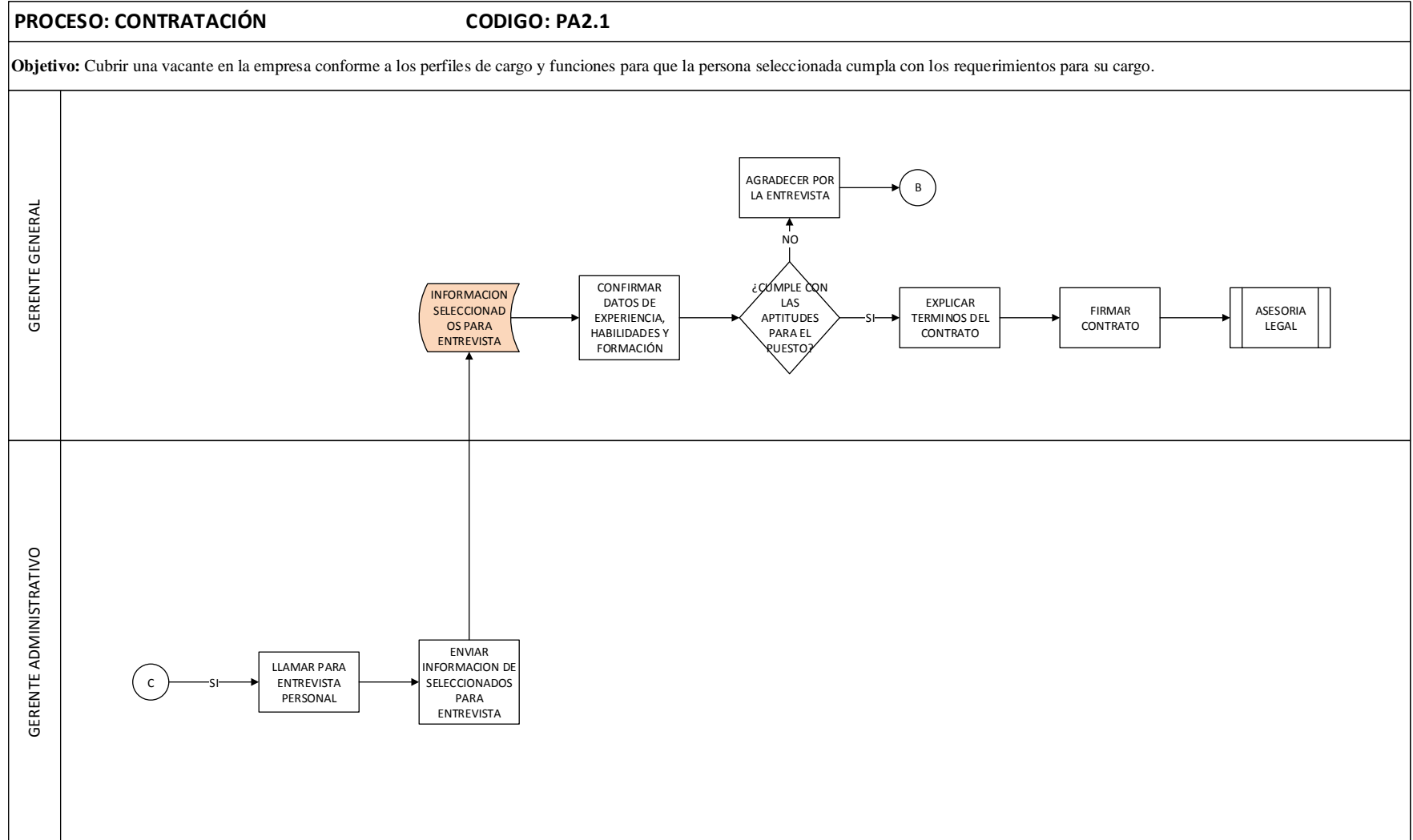
ANEXO 32: DIAGRAMA DE FLUJO – PAGO PROVEEDORES



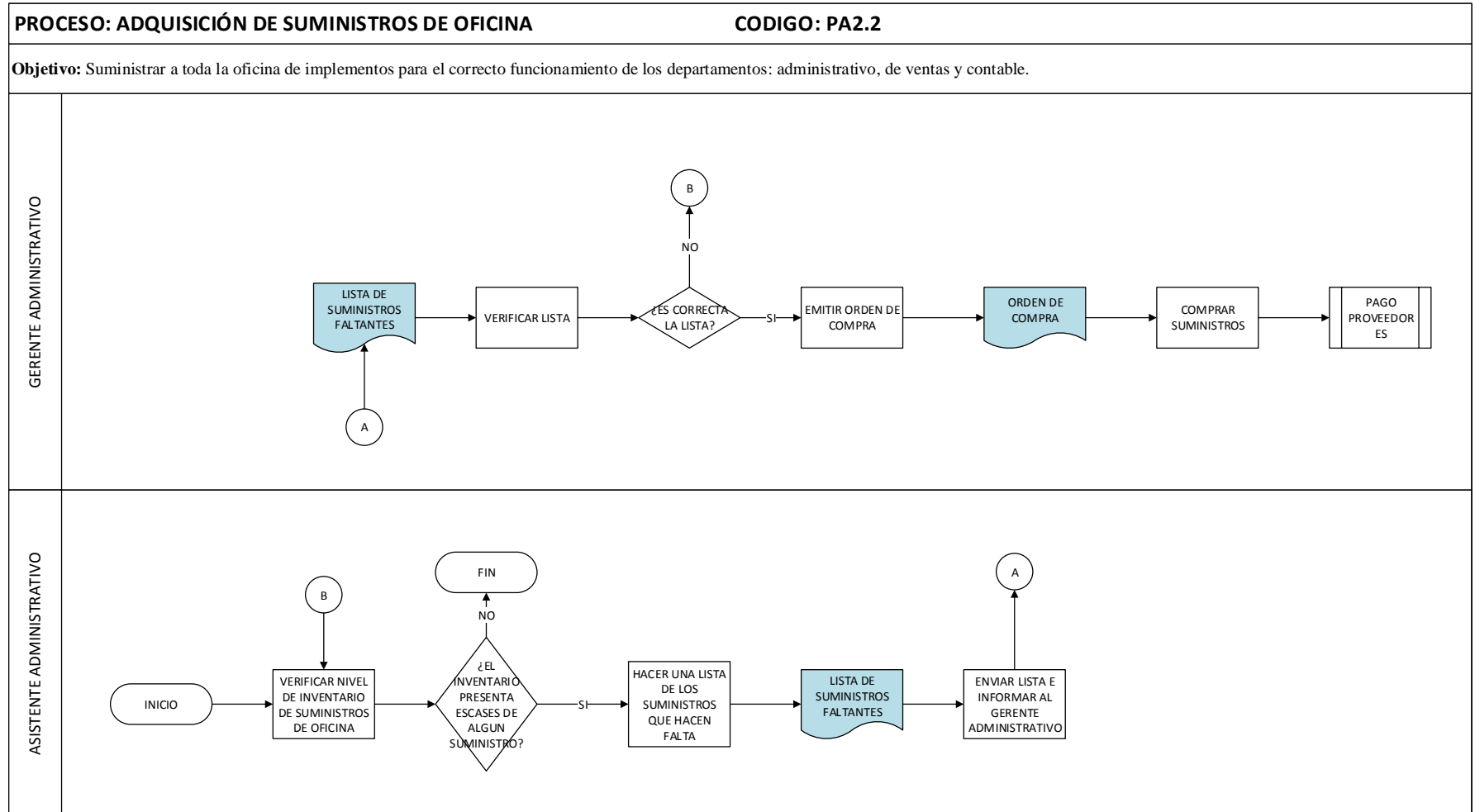
PROCESO: PAGO PROVEEDORES**CODIGO: PA1.2****Objetivo:** Cancelar los pagos de acuerdo a los términos y plazos fijados con el proveedor para evitar multas o sanciones y mantener una buena relación con los proveedores.

ANEXO 33: DIAGRAMA DE FLUJO – CONTRATACIÓN

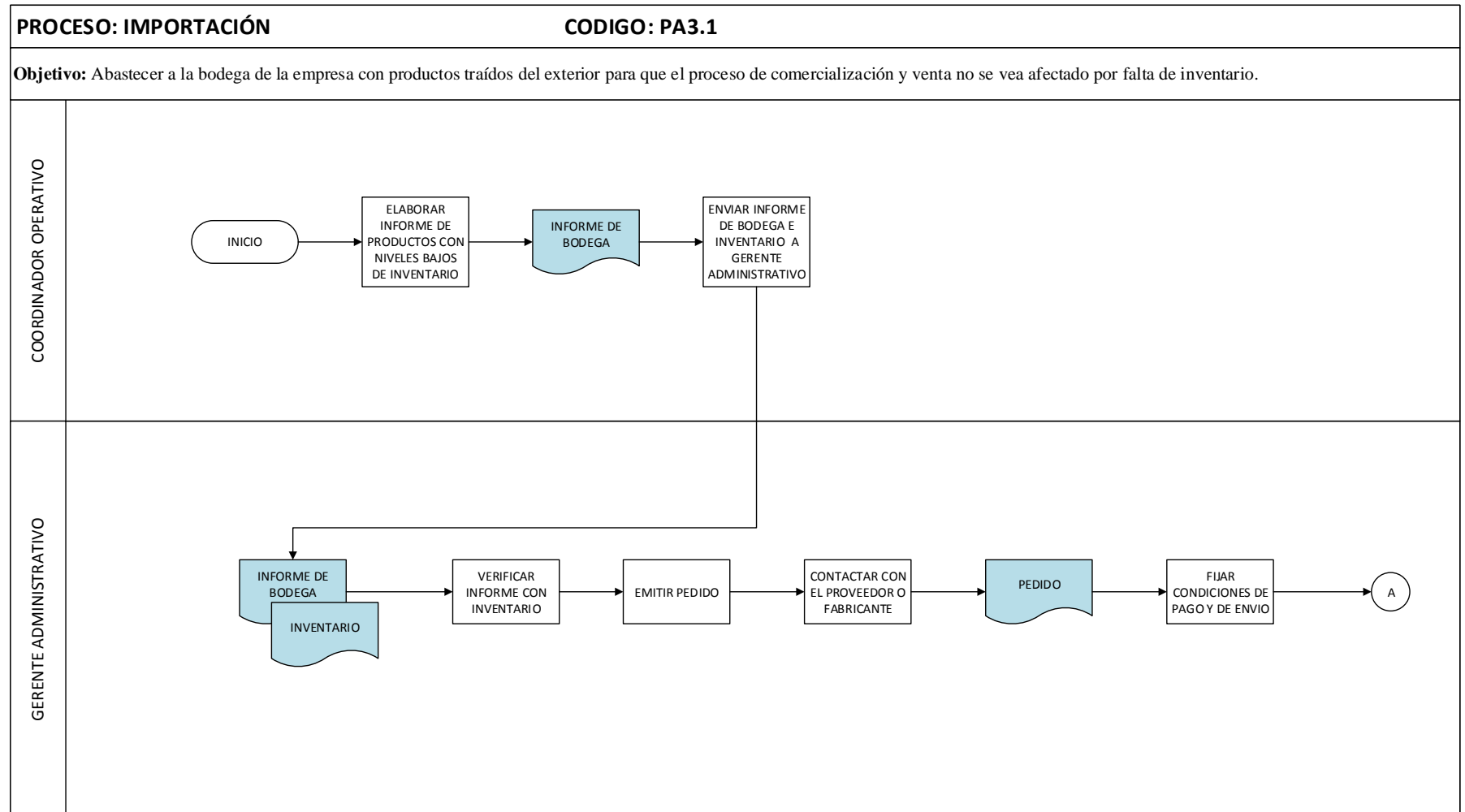


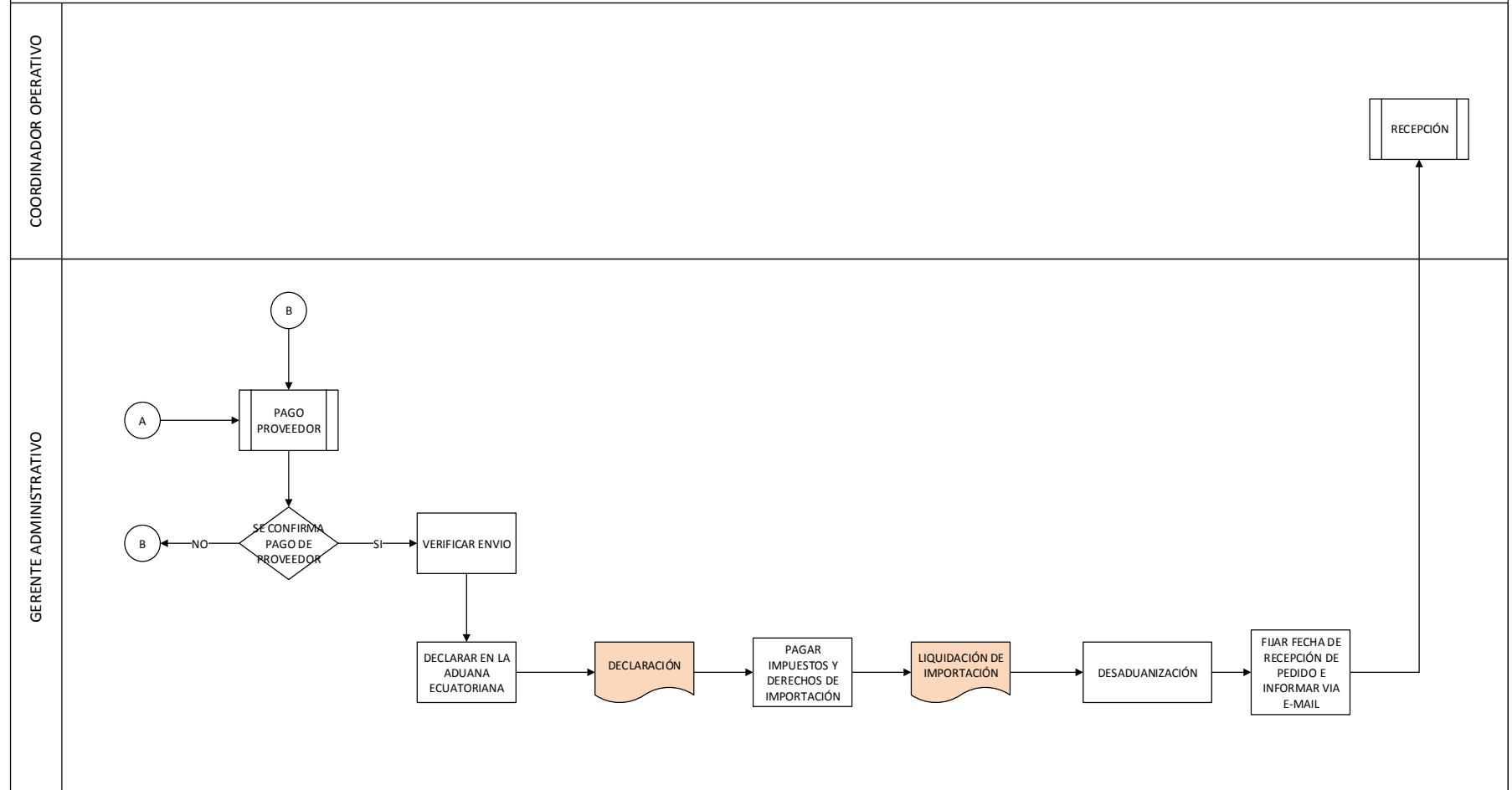


ANEXO 34: DIAGRAMA DE FLUJO – ADQUISICIÓN SUMINISTROS DE OFICINA

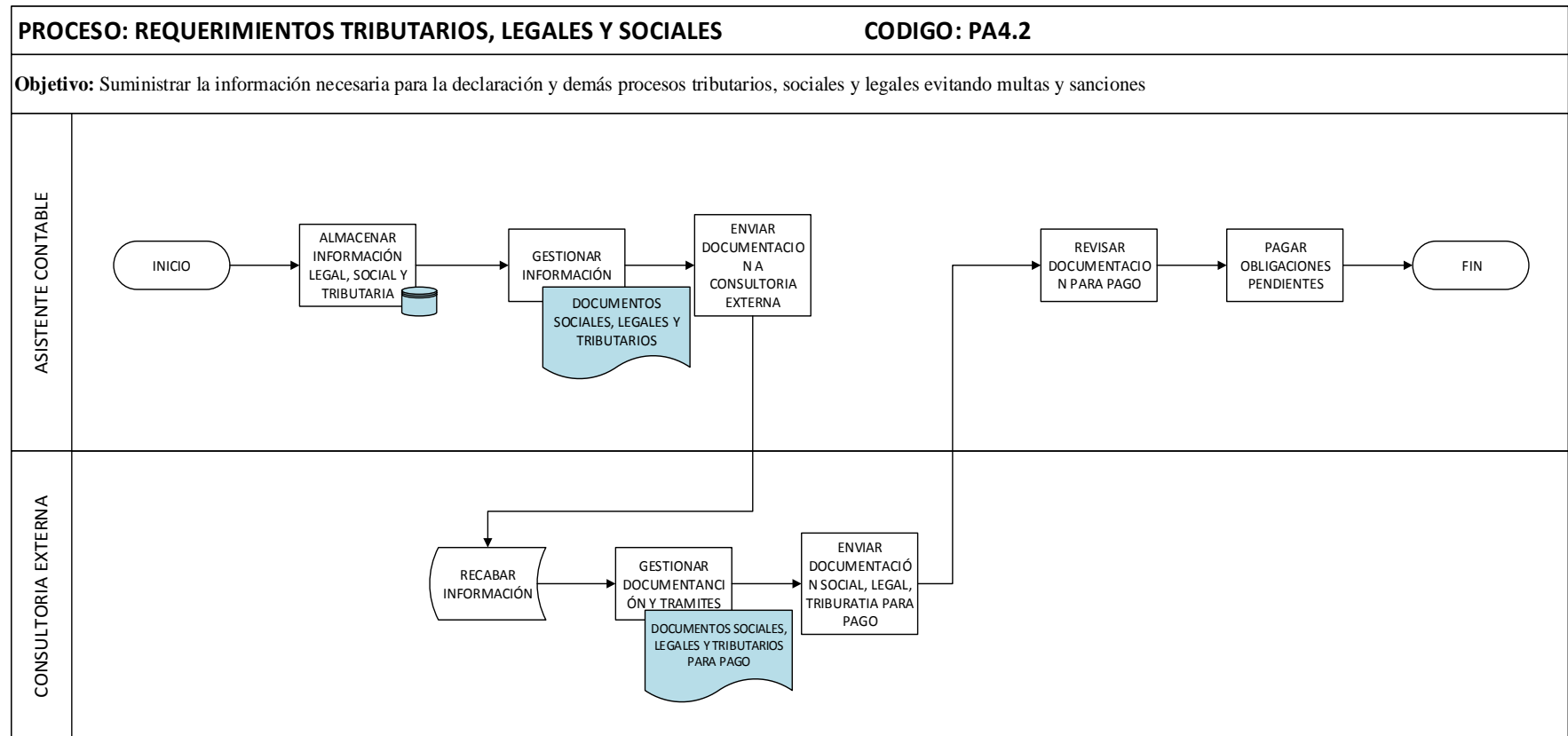


ANEXO 35: DIAGRAMA DE FLUJO – IMPORTACIÓN



PROCESO: IMPORTACIÓN**CODIGO: PA3.1****Objetivo:** Abastecer a la bodega de la empresa con productos traídos del exterior para que el proceso de comercialización y venta no se vea afectado por falta de inventario.

ANEXO 36: DIAGRAMA DE FLUJO – REQUERIMIENTOS TRIBUTARIOS, LEGALES Y SOCIALES



ANEXO 37: PROFORMA COMPUTADORAS

Superpaco
 Lo mejor en papelería y tecnología
 Av. Colón E4-B1 y P de Octubre / P.O. Box 17-01-1313
 Telf.: +593 2 3997 500 • Fax: +593 2 2521667
 www.superpaco.com
 QUITO - ECUADOR

Razon Social : PA.CO Comercial e Industrial S.A.
 Direccion : AV. COLON E4-B1 Y AV. 9 DE OCTUBRE
 Almacen : PA.CO CONDADO
 Direccion : AV. DE LA PRENSA Y KENNEDY CC. EL CONDADO L.304-6
 Telefonos : 3802108 0
 QUITO

PROFORMA: 029-002-000004936
 RUC : 1790040275001
 CONTRIBUYENTE ESPECIAL Resol.: 5368 del 02/06/1995
 Fecha : 23 DE NOVIEMBRE DEL 2015
 Fecha Entrega: DE MES: DEL
 Emision Sist.: 15/11/23 14:49:47
 No. Control : 27-PR-00004936
 Cliente : 9999 JARVANI S.A
 Direccion : CALDERON No:
 Telefono : 2821501 Ciudad :
 RUC/Cedula : 1791354907001

Pagina: 1 de 1

Pedido: (27-PR-0000000) Vendedor: 999-GENERAL Usuario: talomoto Autoriza: rtilleri

SC.COD. BARRAS	PRODUCTO/REFERENCIA	MARCA	CANTIDAD	UNI	T.PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL OBSER.
1 0888793296110	COMPUTADOR TODO EN 1 TOUCHSMART. 21-2050L HEMLETT PACKARD A CORE I3 8GB 1TB 21.5PLG MB		1.00	UN 2	1,003.52000	1,003.52
	PROCESADOR INTEL® CORE™ I3-4150T DE CUARTA GENERACION, 8GB RAM, 1TB DISCO DURO, PANTALLA TACTIL 21.5PLG, DVD WRITER, WI-FI, BLUETOOTH, CAMARA WEB, LECTOR DE TARJETAS DE MEMORIA, WINDOWS 8.1					
2 0022265924648	PORTATIL U55-B5191SM INTEL CORE I5 8GB 1 TOSHIBA 15.6PLG WIN 7 + WIN 8.1 PRO		1.00	UN 2	1,150.00000	1,150.00
	INTEL CORE I5 5200U (2200 MHz - 2700 MHz), 8GB RAM, 1TB DISCO DURO, PANTALLA LED 15.6PLG, UNIDAD OPTICA DVD WRITER, WEB CAM, LECTOR DE TARJETAS, WINDOWS 7 PROFESIONAL MAS ACTUALIZACION WINDOWS 8.1 PROFESSIONAL(INCLUYE DRIVERS), WI-FI, BLUETOOTH					